



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**LANÇAMENTO DE UM PRODUTO COM CARATERÍSTICAS
RELAXANTES NO SECTOR DAS BEBIDAS FUNCIONAIS**

MIGUEL PAULO ZACARIAS DE MENDONÇA

OUTUBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

LANÇAMENTO DE UM PRODUTO COM CARATERÍSTICAS
RELAXANTES NO SECTOR DAS BEBIDAS FUNCIONAIS

MIGUEL PAULO ZACARIAS DE MENDONÇA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

OUTUBRO - 2016

Resumo

O propósito deste trabalho final de mestrado insere-se num projeto de um plano de negócios para o lançamento de um produto revolucionário no sector das bebidas funcionais. O produto em questão surge através de um conceito inovador que permite induzir o consumidor num estado de relaxamento e de foco, de maneira a diminuir o nível de stress e aumentar a concentração.

Os blocos teóricos são constituídos pela introdução de novos produtos, pela gestão de mudança, pelo sector das bebidas e pelo plano de negócios.

Foi adotada a metodologia de Harvard (2007), sendo a mais completa para este plano de negócios, pois permite apresentar detalhadamente as análises ambiental, competitiva e de mercado, bem como expor os planos de marketing e operacional. Em relação à informação necessária, foram utilizados dados secundários e primários, estes últimos na forma de um inquérito de forma a estudar o mercado alvo.

Este conceito de produto apresenta no seu *core* uma comunicação e distribuição seletiva de forma a ter um posicionamento *Top of Mind* junto dos seus consumidores. Financeiramente e no que diz respeito aos valores, é possível verificar que o projeto é rentável.

Palavras chave: Plano de negócios, lançamento de um produto revolucionário, conceito inovador, relaxamento, rentável.

Abstract

The purpose of this masters final dissertation inserts in a project of a business plan for the launch of a revolutionary product in the field of functional beverages. The product in question comes through an innovative concept that allows to induce consumers in a state of relaxation and focus, in order to decrease the level of stress and increase concentration.

The theoretic blocks are represented by the introduction of new products, managing change, the beverage sector and the business plan.

It was adopted the Harvard methodology (2007), which is the most complete methodology for this business plan, because it allows a detailed overview of the environmental, competitive and market analysis and explains the marketing and operational plans. In regard to the necessary information secondary and primary data were used, the latter in the form of an inquiry in order to study the target market.

This product concept has at its core a selective communication and distribution in order to acquire a Top of Mind positioning among consumers. Financially it is possible to come to the conclusion that the project is profitable.

Keywords: Business Plan, launch of a revolutionary product, innovative concept, relaxation, profitable.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por me terem dado a oportunidade de enriquecer o meu percurso académico, pois se não fossem eles nada disto teria sido possível. Queria também agradecer-lhes todo o apoio incondicional e amor que me foi sempre dado.

Um agradecimento especial à minha namorada pelo carinho e pela paciência que teve comigo e pela inspiração que foi quando era travado por alguma dúvida.

Quero também agradecer ao Professor Pedro Nevado pelo profissionalismo, disponibilidade e orientação ao longo deste TFM.

Agradeço também a toda a minha família que me apoiou em todos os momentos deste trabalho final. Em especial à minha avó que é um exemplo de determinação e dedicação e que me inspira a ir mais além em tudo o que faço.

Um louvor também aos meus amigos por terem estado sempre lá e pelas palavras de incentivo.

Por último e não menos importante, um grande louvor a mim mesmo por nunca ter desistido, por ter continuado constantemente a acreditar em mim, a arquitetar e desenvolver o meu futuro.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	1
2.1. Introdução de novos produtos	1
2.1.1. Relação com fornecedores e consumidores	2
2.1.2. Empresas uni sectoriais vs empresas multisectoriais	3
2.1.3. Empresas grandes vs empresas pequenas	3
2.1.4. Líderes de Opinião	4
2.1.5. Produção e planeamento de vendas	5
2.2. Gestão de mudança	6
2.3. Sector de bebidas	7
2.4. Plano de Negócios	8
3. Metodologia	11
3.1. Organização de Planos de Negócios	11
4. Plano de Negócios	12
4.1. Sumário Executivo	12
4.2. Descrição do Negócio	13
4.2.1. História e Conceito do Negócio	13
4.2.2. Missão, Visão e Valores	14
4.3. Análise PESTAL	15
4.3.1. Contexto Político-Legal	15
4.3.2. Contexto Económico	15
4.3.3. Contexto Social	16
4.3.4. Contexto Tecnológico	17
4.3.5. Contexto Ambiental	17
4.4. Análise Sectorial	18
4.4.1. Sector das bebidas funcionais	18
4.5. Análise Competitiva	19
4.5.1. Análise Competitiva por Conceito	19
4.5.2. Modelo das cinco forças de Porter	20

4.5.3. Factores Críticos de Sucesso	21
4.6. Estudo de Mercado	21
4.7. Plano de Marketing	22
4.7.1. Segmentação	22
4.7.2. Targeting	22
4.7.3. Posicionamento	23
4.7.4. Análise SWOT	23
4.7.4.1. SWOT Dinâmica	23
4.7.5. Marketing-Mix	24
4.7.5.1. Produto	24
4.7.5.2. Preço	25
4.7.5.3. Distribuição	27
4.7.5.4. Comunicação	28
4.8. Plano Operacional	31
4.8.1. Plano de estruturação legal da Empresa	31
4.8.2. Modelo de Negócios	31
4.8.3. Produção	32
4.8.4. Gestão de inventário	32
4.8.5. Branding e Comunicação	33
4.9. Equipa de Gestão	33
4.9.1. Plano de Pessoal	33
4.9.2. Recrutamento e Seleção	34
4.9.3. Filosofia de gestão de equipa	34
4.10. Plano Financeiro	34
4.10.1. FSE, Gastos com Pessoal e Demonstração de Resultado	35
4.10.2. Investimento Inicial e Fundo de Maneio	35
4.10.3. Mapa de Cash Flows e Ponto Crítico	35
4.11. Calendarização	36
5. Conclusões	36
Referências Bibliográficas	38
Anexos	42

Índice de Figuras

Figura I - Modelo de Inovação_____	2
Figura II – Modelo Canvas_____	33

Índice de Tabelas

Tabela I – Metodologias para Implementação de um Plano de Negócios_____	11
Tabela II – Análise das cinco Forças de Porter_____	20
Tabela III – SWOT Dinâmica_____	23
Tabela IV – Você compraria este produto por 1,95€_____	26

1.Introdução

Este plano de negócios tem como objetivo o lançamento de um novo produto na área das bebidas funcionais. O produto é uma bebida que tem um efeito relaxante aliado à concentração.

Este conceito tem por base o dia a dia muito agitado da população mundial, no qual o stress e a falta de descanso apropriado imperam, o que leva à necessidade de existência no mercado de um produto que consiga dar foco sem recorrer ao uso de estimulantes, bem como ajude a relaxar em momentos de intenso stress.

O desenvolvimento deste projeto foi motivado pelo conhecimento da realidade atual, tendo em conta o nível de stress dos alunos universitários e dos jovens trabalhadores. Posto isto, propus-me a arquitetar uma solução que permitisse proporcionar uma melhor qualidade de vida aos mesmos. Por outro lado, o facto do sector ainda não existir no mercado faz com que este produto seja bastante atrativo.

Com o desenvolvimento deste produto, existirá uma forte opção para as pessoas que desejam viver uma vida mais descontraída, bem como obter um estado de concentração e produtividade.

A estrutura deste trabalho é constituída por uma revisão de literatura que aborda as temáticas fulcrais do plano de negócios. O terceiro capítulo trata das principais questões metodológicas e o quarto a arquitetura e o desenvolvimento do plano de negócios em si, através da metodologia Harvard (2007). Terminando no quinto capítulo com as conclusões.

2. Revisão de Literatura

2.1. Introdução de novos produtos

A introdução de novos produtos ocupa uma posição fulcral nas decisões de gestão e marketing porque, fundamentalmente, demonstra a habilidade de uma empresa para conquistar e manter vantagens competitivas (Wu & Wu, 2015). Consegue-se perceber que a introdução de novos produtos detém, nos dias de hoje, um papel central nos inúmeros sectores de mercado que existem. Através da

introdução de novos produtos existe um aumento da criação de valor no mercado devido ao seu modelo de inovação.

O modelo de inovação é, segundo Van der Vegt and Janssen's (2003), um processo que começa com a produção de novas ideias, seguida da promoção da ideia em causa a potenciais aliados e investidores e, finalmente, envolve a realização da ideia através de um protótipo ou modelo de inovação que pode ser experienciado e aceite pelo mercado.

Figura I
Modelo de Inovação



Fonte: Wu & Wu (2015).

2.1.1. Relação com fornecedores e consumidores

Historicamente as empresas adotaram uma orientação interna, centralizada na introdução de novos produtos, gerando e desenvolvendo ideias internamente e comercializando-as (Mowery & Nelson, 2001). Mas, nos dias de hoje, o contexto de conhecimento no qual as empresas operam alterou-se drasticamente. Uma abundância de conhecimento existe em todas as áreas, resultando no crescimento e difusão da excelência (Wu & Wu, 2015).

Nesta linha de pensamento, as empresas tendem a mudar para o modelo da “inovação aberta”, modelo este que usa um número elevado de atores externos e fontes para ajudarem na sustentabilidade da inovação (Chesbrough, 2003). A introdução de novos produtos requer que as empresas sejam motivadas para a construção de relações duradouras com atores exteriores, como fornecedores e consumidores, para aceder a novas tecnologias, melhorar a competitividade e aperfeiçoar a resposta a mudanças no mercado (Wu & Wu, 2015). As excelentes relações com fornecedores chave são importantes para desenvolver novos produtos e reforçar a sua introdução. Segundo Wu e Wu (2015), os fornecedores chave são aqueles que providenciam os *inputs* essenciais.

2.1.2. Empresas uni sectoriais vs empresas multisectoriais

A introdução de novos produtos tem diferentes repercussões ao nível empresarial, pois empresas que se encontram num único sector têm uma perspetiva diferente à introdução de novos produtos do que as empresas multisectoriais. Em relação às empresas multisectoriais, os incentivos para os introduzir focam-se na possibilidade de ganhar quota de mercado, oferecendo produtos em novos segmentos de mercado que não estão a ser aproveitados pela concorrência e que mais vão de encontro às preferências do consumidor (Corrocher & Guerzoni, 2015).

Segundo Corrocher e Guerzoni (2015), a introdução de novos produtos no mercado requer que as empresas façam um grande investimento e tenham uma maior incerteza no esforço da inovação, mas tendo em conta os benefícios de ganhar poder de mercado num nicho muito especializado e emergente, ou seja, desenvolver novos produtos pode gerar vantagens competitivas para empresas, porque quanto mais um produto difere dos seus concorrentes maiores serão os ganhos no poder de mercado (Tabuchi, 1994).

Analisando as empresas presentes num único sector vs empresas multisectoriais consegue-se constatar que controlando a qualidade, produtos altamente inovadores são raramente introduzidos por empresas que adotam uma forte estratégia de extensão de portfólio, tanto em termos de mercado como em termos de características técnicas (Corrocher & Guerzoni, 2015).

2.1.3. Empresas grandes vs empresas pequenas

Para Dawid, Kopel e Kort (2013), a problemática das empresas num único sector vs empresas multisectoriais surge acompanhada da problemática empresas grandes vs empresas pequenas, no que diz respeito à introdução de novos produtos. Relativamente a uma empresa de grandes dimensões que tem presença em vários mercados, verifica-se que existe uma relação negativa entre o tamanho de uma empresa e a propensão para introduzir novos produtos (Chandy & Tellis, 2000), pois está “refém” da inércia burocrática e da sua estrutura organizacional (Dawid, Kopel & Kort, 2013).

O problema das empresas de grande dimensão ou de grande capacidade passa por quatro efeitos, o efeito de canibalismo, o *size effect*, o *strategic effect* e o *indirect effect* (Dawid, Kopel & Kort, 2013). Estes efeitos permitem chegar à conclusão que a empresa que está concentrada num mercado, ou seja, neste novo mercado, tem vantagem sobre aquelas que querem estar em dois mercados com

menor expressão, pois a empresa tem os recursos todos concentrados num só mercado e quanto maior for no mercado, menor disponibilidade tem para crescer e se afirmar noutro novo mercado.

Tendo em consideração esses efeitos, é possível chegar-se à conclusão que, com uma elevada capacidade no mercado estabelecido, as empresas têm menos incentivos para introduzir um novo produto e, se decidirem entrar no novo mercado, investirão menos em correspondência da capacidade de produção em comparação com um competidor mais pequeno que esteja presente só neste mercado (Dawid, Kopel & Kort, 2013).

Consequentemente, o lucro da produção de novos produtos será mais elevado para a empresa mais pequena e até poderá resultar em lucros mais elevados *overall*.

2.1.4. Líderes de Opinião

Nos dias de hoje o sucesso da introdução de novos produtos está relacionado com a utilização dos chamados líderes de opinião. Os líderes de opinião são procurados por outros para se informarem ou perguntarem opinião e influenciam a opinião na formulação de um programa de marketing (Mancuso, 1969). Os líderes de opinião, nos seus primórdios, eram apenas usados como instrumento de previsão, pois os meios de comunicação nessa altura não abrangiam a população no seu todo como agora acontece.

Atualmente, com o aparecimento da internet e das redes sociais como o *facebook* e o *instagram*, os líderes de opinião passaram a ter um valor acrescentado, pois apesar de continuarem a ser *early adopters* de novos produtos que preveem se um novo produto vai ser bem aceite, acabam por ver o seu valor ir mais além porque contribuem para o aumento da procura, isto se forem associados ao produto em específico.

Muito se tem discutido, recentemente, acerca da importância das redes sociais e dos seus líderes de opinião no aumento da notoriedade de marcas e produtos, mas um tema que tem ficado aquém de discussão é a introdução de novos produtos através de líderes de opinião. Dessa forma, as empresas ainda não constatarem o elevado potencial destes na introdução desses novos produtos, porque acabam por dar credibilidade aos produtos que se vão introduzir no mercado e como irão estimular a sua compra.

Além disso, os consumidores tendem a procurar a opinião dos líderes de opinião, pois aqueles confiam mais nas opiniões dos seus pares do que na empresa e no seu marketing.

Concluindo, os líderes de opinião são um fator chave para o sucesso de um plano de marketing na introdução de novos produtos, pois permitem influenciar os seus seguidores a comprar os produtos e serviços em causa.

2.1.5. Produção e planeamento de vendas

Segundo Bilginer e Erhun (2015), quando se fala na introdução de um novo produto por uma empresa com recursos limitados e na melhor forma de o introduzir no mercado, se o mais depressa possível ou se se deva atrasar a sua introdução de maneira a construir inventário, a sua resposta não é consensual, uma vez que é preciso ter em consideração como é que o produto e as características de mercado afetaram as decisões da empresa.

Ao analisar Bilginer e Erhun (2015), é possível conhecer diferentes políticas de introdução de novos produtos que demonstram que quando o custo a esperar é baixo e a capacidade é também baixa ou moderada, uma política de crescimento parcial é ótima se os consumidores forem sensíveis ao atraso. Nessas condições, a empresa, propositadamente, atrasa parcialmente a introdução do produto. Todavia, no caso de a capacidade aumentar, ou de o consumidor deixar de estar sensível ao atraso, o *build up* começa a perder o seu *appeal* e opta-se pelo lançamento imediato do produto.

Quando a introdução de novos produtos é mal gerida sai bastante cara, pois as empresas devem encontrar o ponto de equilíbrio entre incorrer em perdas excessivas ao lançar o seu produto cedo demais, antes de construir inventário suficiente, ou, então, perder as oportunidades de mercado ao lançar os produtos demasiado tarde (Bilginer & Erhun, 2015).

Kumar e Swaminathan (2003) propõem uma política de *build up* quando a empresa atrasa o lançamento do produto com o propósito de aumentar o inventário. Ho, Savin e Terwiesch (2002) mostram que atrasar o lançamento dos produtos para construir um inventário inicial é fundamental.

Através deste modelo de dois períodos consegue-se provar que a política de crescimento é atualmente a única solução ideal para baixos níveis de capacidade e baixos valores de custo, quando os consumidores são sensíveis ao atraso (Bilginer & Erhun, 2015). Ho, Savin e Terwiesch (2002) mostram que a política de crescimento de inventário deve crescer quando a capacidade decresce.

Dessa forma, verifica-se que a política de crescimento é potencialmente ideal até quando a capacidade é endógena (Bilginer & Erhun, 2015).

Concluindo, na introdução de novos produtos existem vários fatores a ter em consideração para que a sua introdução no mercado seja bem sucedida. Levando em conta o que foi observado anteriormente, a utilização dos fatores apresentados em conjunto permitirá que a introdução do produto seja feita de forma planeada e centrada na maximização dos recursos humanos e materiais.

2.2. Gestão de mudança

Com a introdução de um novo produto no mercado, é necessário que se dê uma mudança nos hábitos de consumo por parte dos consumidores e dos potenciais consumidores para que o produto ganhe legitimidade e se torne parte do dia a dia dos mesmos.

Segundo Bork et al. (2015), a legitimidade é adquirida para uma categoria de produtos, primeiramente, por se tornar relevante no mercado e, posteriormente, por se tornar dominante nesse mesmo mercado. Em consequência disso, nota-se que para ultrapassar a resistência à mudança e estabelecer a legitimidade é importante perceber o comportamento, as ações e as estratégias dos intervenientes.

A criação de legitimidade está dependente da conjuntura na qual a legitimidade ocorre, dado que as ligações feitas são como elementos que já a possuem dentro do contexto (Bork et al., 2015). Tendo em conta o que foi observado por Zelditch e Walker (2003), a legitimidade não pode ser criada a partir do nada, mas requer uma preexistência estrutural de crenças, valores, práticas e procedimentos socialmente aceites. É certo que um dos efeitos da legitimidade consiste em estabelecer uma procura crescente (Hekkert et al., 2007; Bergek et al., 2008) e o foco da legitimidade de novas categorias de produto baseia-se na perceção que as pessoas têm dos produtos da empresa (Bork et al., 2015).

Quando a categoria de um produto não se alinha de acordo com a perceção da audiência, será visto como ilegítimo e, por conseguinte, preterido. Se se utilizarem os atores para influenciar o processo de legitimidade, as suas oportunidades de persuasão são restritas aos recursos disponíveis e à conjuntura social na qual eles operam (Bork et al., 2015).

Existem vários fatores que conferem legitimidade. Um deles é a compreensão, que se insere quando os consumidores estão despertos a entender a nova categoria de produtos (Bork et al., 2015). O conhecimento de uma nova categoria

de produtos irá levar à compreensão da categoria pelos consumidores e isso levará, consequentemente, à sua legitimidade (Suchman, 1995; Bergek et al., 2008). A compreensão faz decrescer a incerteza em relação à categoria de produtos e faz aumentar a confiança (Suchman, 1995; Sheperd & Zacharakis, 2003). O Estado de Arte da compreensão atinge-se quando uma categoria de produtos é tomada por garantida (Suchman, 1995). Segundo Bork et al. (2015), nesse momento o uso e as funções técnicas de uma categoria de produto deixam de ser questionáveis.

Outro fator existente é o valor, que se refere às consequências de uma nova categoria de produtos e o significado que se dá a uma categoria (Bork et al., 2015).

Para além disso, existe a compatibilidade, que tem a ver com uma nova categoria de produtos e o contexto em que física e socialmente será usado (Bork et al., 2015).

Seguidamente surge a validação, que se enfatiza com comunicações de apoio ou resistência que estejam ligadas ao novo produto. A legitimidade é socialmente construída e depende das crenças partilhadas e das opiniões de outros numa conjuntura social (Suchman, 1995; Johnson et al., 2006; Walker, 2004).

Finalmente, é preciso ter em conta a justiça processual, que alude à franqueza e transparência de processos e procedimentos. Para a legitimação de leis, a justiça processual é considerada mais importante que os resultados por si só. (Sunshine & Tyler, 2003; Levi et al., 2009; Valkeapää & Karppinen, 2013).

Em suma, a gestão da mudança é um fator fulcral a ter em consideração para que um produto obtenha legitimidade, tanto por parte dos consumidores como dos potenciais consumidores, de forma a enraizar-se nos hábitos de consumo que contribuem para que a sua introdução e permanência no mercado sejam bem sucedidas.

2.3. Sector de bebidas

De acordo com Marketline (2014), o mercado português cresceu 1,5% em 2013, tendo atingido o valor de 66.7 milhões de euros. Em 2018 está programado que o mercado de bebidas funcionais em Portugal obtenha um valor de 70.9 milhões de euros, sendo o aumento de 6,4% desde 2013 (Anexo I).

O sector das bebidas funcionais é um sector em que estão inseridas várias categorias de bebidas e muito fragmentado, onde os quatro *main players* apenas têm 26,1% de *market share* (Marketline, 2014).

Tendo em consideração a informação apresentada pela Marketline (2014), consegue-se chegar à conclusão que em Portugal os estabelecimentos *on trade* são os canais de distribuição mais significativos para as bebidas funcionais com 34,9% da quota de mercado, seguido pelos supermercados e hipermercados que representam 27,2%.

Em consequência de ser um mercado muito fragmentado, acabam por surgir dentro deste vários sectores e aquele a ter em atenção, neste caso, é o sector das bebidas relaxantes. Segundo Datamonitor (2009), um dos sectores que poderá beneficiar da grande descida das bebidas energéticas é o sector das bebidas relaxantes. Tendo em consideração a recessão e a crescente procura de soluções para lidar com um estilo de vida cada vez mais stressante surge a necessidade de inserir este sector no mercado (Datamonitor, 2009).

Entende-se que o sector das bebidas relaxantes tem um grande potencial de crescimento, pois cada vez mais os consumidores procuram soluções para colmatar o stress do seu dia a dia (Datamonitor, 2009). Segundo Datamonitor (2009), as bebidas relaxantes também têm potencial para ganhar o interesse de consumidores de bebidas energéticas, pois apresentam um posicionamento semelhante e ajudam os consumidores a satisfazer as suas necessidades. Além disso, como se trata de uma bebida relaxante, pode atrair para o seu consumo aqueles que não são consumidores habituais de bebidas funcionais e que cada vez mais sentem a pressão do stress e os efeitos de um estilo de vida muito agitado (Datamonitor, 2009).

Em virtude dos factos mencionados, consegue concluir-se que existe mercado para bebidas funcionais com o objetivo de ajudar os consumidores a trabalhar eficazmente e a aproveitar uma vida socialmente ativa, sem a sensação de fadiga e dos efeitos da elevada presença de cafeína que se encontra nas bebidas energéticas.

2.4. Plano de Negócios

Muito se debate, hoje em dia, sobre a importância da elaboração de um plano de negócios que permita, segundo Haag (2013), focar-se nas áreas de maior problemática e no seu contributo para o sucesso do plano de negócios.

Muitas empresas tendem a menosprezar a importância que tem um plano de negócios e acabam por sofrer as consequências, fechando portas, pois não têm uma direção definida nem os objetivos a atingir bem organizados. Ao contrário do

que se pensa, os planos de negócios não servem apenas como mecanismo para atrair investimento, mas também têm a capacidade de indicar a direção do futuro da empresa (Haag, 2013).

Ao serem analisados alguns planos de negócios, consegue perceber-se que existem planos de negócios muito diversos, com diferentes categorias. Mas, segundo Morris, Schindehutte e Allen (2005), existem três categorias gerais que definem os pontos principais - económica, operacional e estratégica - cada uma delas comprimindo um conjunto de decisões variáveis (Morris, Schindehutte & Allen, 2005).

Em consequência disso, o modelo tem de ser, citando Stewart e Zhao (2000), “um plano de como a empresa fará dinheiro e se manterá sustentável ao longo do tempo.”

Tendo em consideração o nível operacional, o foco está nos processos internos e no design de infraestruturas que são responsáveis pela criação de valor dentro da empresa (Morris, Schindehutte & Allen, 2005).

Já em relação ao nível estratégico, segundo Morris, Schindehutte e Allen (2005), centraliza-se no posicionamento da empresa no mercado, nas interações entre os intervenientes e no crescimento de oportunidades de negócio. Tendo em consideração Osterwalder et al. (2014), o modelo de negócios Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que resume os pontos chave de um plano de negócios e que permite acrescentar valor ao mesmo.

A consultora Deloitte (2003) acrescenta que um plano de negócios não deve apenas salientar as forças e as vantagens competitivas de uma empresa, mas também deve salientar os problemas, riscos, obstáculos e suas consequentes estratégias de solução para mitigar o risco.

Para a consultora Deloitte (2003), o plano de negócios é o principal meio pelo qual uma empresa obtém fundos ou qualquer outro tipo de apoio externo, sendo exemplos disso:

- ❖ Fundos de investimento: os fundos de investimento privado e as empresas de capital de risco apenas investem num negócio que tenha um plano de negócios com diretrizes bem delineadas e que mostre de maneira objetiva de que maneira irão os investidores obter o retorno ao investimento.
- ❖ Financiamento bancário: muitos bancos necessitam que os planos de negócios sejam anexados ao pedido de empréstimo, o que acaba por ser diferenciador para o caso dos planos de negócios de elevada

qualidade que acabam por sobressair dos demais pedidos de empréstimos.

- ❖ Alianças estratégicas: as alianças estratégicas passam pela junção de recursos por parte dos intervenientes, que têm como objetivos aceder a uma maior combinação de ativos financeiros e a diferentes canais de distribuição.
- ❖ Relações entre consumidores e distribuidores: um plano de negócios bem estruturado e objetivo permite dar segurança a organizações que se encontram relutantes para entrar em negociações com empresas emergentes.

Dessa forma, tem-se em conta que “mais do que as somas das suas partes, o modelo captura a essência de como é que o sistema de negócio se irá focar” (Morris, Schindehutte & Allen, 2005). Indo mais além, percebe-se que o modelo de negócios tem na sua base o conceito da construção da cadeia de valor (Porter, 1985).

Todavia, os planos de negócios não servem apenas para as empresas que estão a iniciar a sua atividade, mas também para empresas em diferentes fases de ciclo de vida. Em virtude do que foi mencionado pelo IAPMEI (2014), os planos de negócios podem se encontrar em:

- ❖ Plano inicial (Startup Plan): no qual se irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio, tendo em especial consideração a fundamentação da ideia.
- ❖ Plano de Crescimento (Later Stage Plan): no qual se foca numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Os planos podem se tratar de planos internos ou externos, dependendo se são dirigidos para a procura ou não de novos financiamentos.
- ❖ Plano de Reestruturação (Turnaround Plan): no qual se inclui todos os fundamentos de um plano global e, embora possa incluir o lançamento de novos produtos, deverá estar mais focado em reestruturar a empresa de modo a resolver os seus problemas.

Levando em consideração todos os factos mencionados, torna-se evidente que um modelo de negócios deve conter combinações únicas que resultarão na criação de um valor superior para a empresa (Morris, Schindehutte & Allen, 2005) e que um plano de negócios bem estruturado é a ferramenta mais eficaz para atingir os objetivos estipulados e conquistar o sucesso (Haag, 2013).

Em conclusão, segundo Harvard (2007), todos os projetos e negócios precisam de um plano de negócios, que servirá de mapa para aproveitar as oportunidades, tanto planeadas como inesperadas, para precaver eventuais obstáculos futuros e para se mover habilmente no ambiente competitivo resultante da atividade empresarial.

3. Metodologia

3.1. Organização de Planos de Negócios

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a realização de um plano de negócios para uma Startup “Cool off”, no mercado das bebidas funcionais. Após uma análise cuidada e tendo-se em conta as diferentes metodologias, Delloite (2003), IAPMEI (2014) e Harvard (2007), cujos seus componentes são apresentados na Tabela I, foi escolhida a metodologia Harvard (2007).

Tabela I

Metodologias para Implementação de um Plano de Negócios

Delloite	IAPMEI	Harvard
1.Sumário Executivo	1.Sumário Executivo	1.Sumário Executivo
2.Descrição da empresa	2.Histórico da empresa e/ou dos promotores	2.Descrição da empresa
3.Equipa de Gestão	3.Mercado Subjacente	3.Análise Ambiental
4.Análise Sectorial	4.A ideia e Posicionamento no Mercado	4.Análise Sectorial
5.Produto/Serviço	5.Projeto/Produto/Ideia	5.Análise Competitiva
6.Marketing e Vendas	6.Estratégia Comercial	6.Análise de Mercado
7.Informação financeira	7.Projeções Financeiras	7.Plano de Marketing
	8.Gestão e Controlo do Negócio	8.Plano Operacional
	9.Investimento Necessário	9. Equipa de Gestão
		10.Plano financeiro

		11. Calendarização
		12. Anexos

Fonte: Deloitte (2003), IAPMEI (2014), Harvard (2007).

Esta metodologia é a que mais se aproxima do que se pretende, pois permite apresentar de forma mais detalhada a análise ambiental, competitiva e de mercado, bem como os planos de marketing e operacional, capazes de serem aplicados com grande eficácia num ambiente extremamente competitivo.

Os dados que foram utilizados foram dados secundários obtidos através de leitura de artigos científicos, de jornais e revistas e de outros TFM, bem como dados primários através de um inquérito.

Na parte do estudo de mercado, realizou-se um inquérito (Anexo III) de forma a conhecer e a definir o público-alvo, a determinar o grau de aceitação do produto por este público e os momentos de consumo do produto. Este inquérito foi aplicado na forma de um questionário que teve na base das suas perguntas as questões estratégicas que pretendi ver respondidas, pois eram fulcrais para completar com maior veracidade partes do plano de negócios. As questões do questionário são perguntas fechadas, de resposta única, múltipla e de escala.

Em relação ao plano financeiro, foi elaborado com ajuda do excel disponibilizado pelo IAPMEI para modelos financeiros de plano de negócios, de maneira a ter uma abordagem profissional do mesmo.

4. Plano de Negócios

4.1. Sumário Executivo

A startup “Cool Off” é uma startup que atualmente ainda se encontra em desenvolvimento, sendo uma empresa com um conceito inovador que assenta nas necessidades diárias da população.

O negócio da empresa situar-se-á na indústria de bebidas, no sector das bebidas funcionais. Esta oportunidade de negócio terá por base a vida agitada da população portuguesa, na qual o stress e a falta de descanso imperam, o que leva à existência de um espaço no mercado para um produto que consiga dar foco às pessoas, bem como proporcionar-lhes relaxamento em momentos de intenso stress.

O produto diferencia-se dos demais por ser único no mercado e com propriedades que não existem em mais nenhum outro. Como se trata de um produto

novo, as estratégias chaves vão passar por duas fases. Uma primeira fase, que consiste numa distribuição seletiva de forma a dar a conhecer o produto aos consumidores e a transmitir a imagem *lifestyle* associada ao mesmo, pois de um produto inovador não existe um conhecimento muito abrangente sobre o mesmo aos olhos do consumidor. Na segunda fase, quando o produto já tem uma imagem definida, irá operar-se uma distribuição através dos grandes retalhistas, disponibilizando o produto a um maior número de consumidores. É também necessário destacar a aposta no marketing digital, com elevada presença e interação nas redes sociais com os consumidores, de modo a dar a conhecer o produto e a dinamizar a sua comunicação de forma mais eficiente.

A sede da empresa situar-se-á em Lisboa, de forma a aproveitar o ambiente de empreendedorismo que aí se vive e as várias oportunidades de atrair investimento. Devido à sua localização geográfica, permite numa primeira fase uma ação local e, posteriormente, partir para uma ação nacional.

A equipa responsável será, numa fase inicial, constituída por quatro profissionais especializados que desempenharão as funções necessárias para o bom funcionamento da empresa e o número de funcionários tenderá a aumentar, tendo em conta o nível de crescimento da empresa.

Em relação ao financiamento do plano de negócios, este será financiado por investidores independentes, *business angels* ou fundos de investimento e o investimento inicial será de 300.000€. Além do investimento inicial, tenciona-se ganhar, também, alguns contactos chave dentro da indústria e da grande distribuição. Este projeto tem como retorno do investimento 29% ao final de 6 anos. Na perspetiva do investidor, a avaliação do projeto tem um VAL acumulado de 7.583.190€ e o *Payback Period* é de 0, pois o investimento inicial é totalmente recuperado antes do final do ano em que se inicia a atividade.

4.2. Descrição do Negócio

4.2.1. História e Conceito do Negócio

O conceito inovador do produto vem de encontro à inexistência de uma bebida com propriedades relaxantes, de uso fácil e com uma imagem muito apelativa. Este conceito surgiu duma pesquisa realizada sobre as futuras áreas de negócio e inovações imergentes, o que levou a constatar que existe espaço no mercado para um produto com propriedades relaxantes.

Este projeto está a ser abraçado por dois sócios, com formação em gestão e marketing, que estão a estudar as formas de investimento para o negócio e a formação da empresa em si, já tendo delineado a imagem e a estratégia de marketing a explorar.

O produto insere-se no sector das bebidas funcionais e tem presente na sua fórmula revolucionária características que otimizam a concentração e induzem um estado de relaxamento. Assim, apresenta-se como um produto capaz de combater o atual estilo de vida da população mundial que impede o cidadão comum de uma realização plena, tanto a nível profissional como pessoal.

O negócio a desenvolver assenta numa comunicação *lifestyle* de forma a criar uma imagem bem vincada na cabeça dos consumidores e notoriedade junto do público-alvo. Para melhor definir a imagem junto dos consumidores é necessário, numa primeira fase, aliá-la a uma estratégia de distribuição seletiva, dado que o *product placement* é muito importante para fomentar a imagem e o conceito junto dos consumidores. Só numa fase posterior, quando o produto estiver bem disseminado e seja *top of mind*, se avançará para a distribuição junto dos grandes retalhistas.

Dado a localização física da empresa ser em Lisboa, perto do fornecedor do produto, permite ações locais de forma a preparar as futuras ações nacionais.

O objetivo de negócio assenta em conferir aos consumidores um produto que traga melhorias nas suas vidas, mantendo uma imagem de produto que confere *status* a quem o consuma.

4.2.2. Missão, Visão e Valores

Missão - Melhorar o dia a dia da população mundial, imbuindo-a de inspiração para a procura da sua felicidade, através de uma fórmula que permite alcançar um estado de tranquilidade aliando-o com um alto nível de concentração, que potencia a produtividade.

Visão - Para que as pessoas deixem de se limitar apenas a existir e comecem a aproveitar verdadeiramente a vida.

Valores - Inspiração; Paixão; Felicidade; Bem-estar; Concentração.

4.3. Análise PESTAL

4.3.1. Contexto Político-Legal

Portugal é um país com uma conjuntura política muito diferente de há um ano atrás, o que tem tido reflexos significativos nas políticas adotadas e nos resultados obtidos. Como Portugal se encontra a sair de uma crise muito profunda, resultado de medidas de austeridade e incentivos ao investimento estrangeiro levadas a cabo pelo governo anterior, tornou-se um local muito atrativo para o investimento direto estrangeiro (IDE). Além disso, é um país muito inovador e empreendedor através das suas inúmeras *startups*, apenas possíveis através dos fundos comunitários que provêm da União Europeia.

Contudo, tendo em atenção as medidas governamentais, mais propriamente o caso da venda da TAP em que o governo recuou, alterando os termos do contrato (DN, 2016), retomando desta forma políticas mais restritivas e menos liberais, o país tende a fechar-se ao exterior e a afastar, por conseguinte, os investidores que não sentem segurança na sua aposta em Portugal.

No que toca à introdução de um novo produto no mercado das bebidas, é essencial criar a empresa junto dos órgãos legais e patentear a respetiva fórmula (INPI, 2016). Torna-se, também, imperativo cumprir com as normas e legislação da segurança alimentar, da saúde pública, da propriedade industrial e práticas comerciais fiscalizadas pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE, 2016).

4.3.2. Contexto Económico

Segundo a base de dados PORDATA (2016), o PIB para 2015 foi de 179.378.875€, enquanto que em 2014 foi de 173.446.191€. É perceptível de apurar que houve uma evolução e em relação ao primeiro trimestre de 2016, de acordo com INE, o crescimento económico foi revisto em alta, de 0,8% para 0,9%, existindo uma evolução positiva embora enganadora, pois trata-se de uma perda menor, dado que a meta anual do governo para o PIB em 2016 é de 1,8%, o que faz com que seja uma meta difícil de alcançar (Sábado, 2016).

Para além disso, pela primeira vez desde o terceiro trimestre de 2013, o investimento registou uma recessão no período homólogo, passando para 2,2% em relação ao mesmo trimestre do ano passado (Sábado, 2016).

A taxa de inflação relacionada com os produtos alimentares e bebidas não alcoólicas em 2015 foi de 1% enquanto em 2014 tinha sido de -1,3% (PORDATA, 2016).

O aumento do ordenado mínimo para 530€ vai fazer com que pelo menos 650 mil trabalhadores possam ter uma qualidade de vida melhor e um maior poder de compra, segundo o Público (2016).

As exportações cresceram 3,6% e as importações 1,9% em 2015 (Económico, 2015), enquanto que neste ano as exportações aumentaram 0,8% e as importações cresceram 5,3% (Observador, 2016), o que corresponde a uma desaceleração do ritmo de crescimento das exportações e um crescimento muito acentuado das importações, o que demonstra que Portugal perdeu competitividade a nível internacional.

Em relação ao sector das bebidas funcionais em Portugal, segundo Marketline (2014), irá crescer 1,2% até 2018 e nesse mesmo ano atingirá o valor de mercado de 70.9 milhões de euros.

4.3.3. Contexto Social

Segundo os dados da PORDATA (2016), a população que reside em Portugal é de 10.401 milhões de indivíduos e em relação ao ano passado menos 52,5 mil indivíduos, o que permite constatar que existe um decréscimo na população residente em Portugal. Esta diminuição está relacionada com o decréscimo da taxa de natalidade e a emigração.

Tendo em conta que atualmente a taxa de analfabetismo baixou para 5,2% e que cada vez mais a população portuguesa tem um maior nível de educação, sendo que 19,9% frequentou o ensino secundário e 17,1% frequentou o ensino superior (PORDATA, 2016), conclui-se que cada vez mais existem portugueses a ocupar cargos de elevada responsabilidade e, consequentemente, com maiores níveis de ansiedade.

Em virtude dos factos mencionados e segundo a News Farma (2013), a ansiedade afeta aproximadamente 16,5% da população portuguesa, estando diretamente relacionada com o seu estilo de vida stressado e com o seu nível de ansiedade.

Tendo em consideração um inquérito realizado a 500 pessoas pelo jornal Público (2016), 87% dos trabalhadores não se sentem recompensados e o seu risco de esgotamento aumentou, levando a que a produtividade por hora em Portugal (70,1) esteja muito abaixo em relação à média europeia (100) (PORDATA, 2016).

Deste modo, é possível afirmar que a análise do contexto social é um dos principais fatores que influenciam a introdução deste produto, uma vez que os indicadores apontam para tal.

4.3.4. Contexto tecnológico

Portugal é um país que a nível tecnológico tem tido, ao longo da sua história, um fraco desenvolvimento em relação aos países pioneiros. Aqui a tecnologia teimava em chegar tarde, deixando Portugal isolado das grandes potências tecnológicas. Contudo, nos últimos anos e derivado à crise económica de que Portugal foi “refém”, as pessoas foram forçadas a procurar novas áreas de trabalho, apostando muito na área da tecnologia e, assim, fazendo com que Portugal passasse de um país isolado do Mundo, tecnologicamente, para um país que está na vanguarda da tecnologia digital (Observador, 2015).

As empresas portuguesas, que anteriormente permaneciam séticas relativamente ao uso das redes sociais para dar a conhecer os produtos aos potenciais consumidores e que interagiam na primeira pessoa com o próprio consumidor, tornaram-se empresas com alto envolvimento e presença nas redes sociais.

Além disso, tanto o governo anterior como o governo atual lançaram iniciativas online para o desenvolvimento da economia através de concursos para formar startups com um elevado grau de inovação, bem como concursos para financiar empresas com capital para ser injetado nas empresas portuguesas. É caso disso a startup Portugal lançada muito recentemente e que contém várias iniciativas que visam ajudar os empreendedores portugueses (Observador, 2016).

4.3.5. Contexto Ambiental

As empresas portuguesas estão cada vez mais despertas para o impacto ambiental das suas atividades e, por isso, é importante que as empresas pratiquem políticas de sustentabilidade. Em relação ao mercado das bebidas é imperativo utilizar embalagens de PET (polietileno tereftalato), porque são 100% recicláveis bem como latas pois são constituídas por 60% de material reciclado (Probeb, 2016).

4.4. Análise Sectorial

4.4.1. Sector das bebidas funcionais

O sector das bebidas funcionais em Portugal é um sector ainda pouco valorizado e explorado pois, segundo a Marketline (2014), este mercado em Portugal teve um resultado de 66.7 milhões de euros em 2013 com um crescimento de 1,5%, enquanto os mercados francês e espanhol cresceram 8,7% e 6,6% respetivamente, tendo chegado a resultados, em 2013, de 663 milhões e 1.702 milhões.

No mercado português, este sector tem tido um fraco envolvimento com os seus consumidores, não utilizando estratégias de ativação nem de proximidade com estes, fazendo com que o sector não se abra ao público de uma maneira clara.

Tendo em conta os dados da Marketline (2014), Portugal tem uma projeção de 70.9 milhões para 2018, o que auferir um aumento de 6,2% nas receitas de 2013 até 2018, o que se traduz em 19.8 milhões de litros e um aumento de 2,9% de 2013 até 2018.

Segundo a Marketline (2014), o sector das bebidas funcionais é muito fragmentado, existindo muitos competidores que auferem 73,9% do volume de mercado, embora existam alguns *players* que controlam o sector, é caso disto a Redbull que em Portugal tem 13,9% do volume de mercado (Anexo II).

As empresas deste sector constroem o seu centro de operações perto do consumidor para poder facilitar a sua distribuição pelos vários meios existentes, mantendo um inventário de produtos sempre disponível.

Concluindo, este sector é muito atrativo, pois apesar de ter um baixo nível de crescimento e envolvimento por parte das empresas, representa uma tremenda oportunidade do ponto de vista empresarial. Será importante salientar que qualquer alteração da dinâmica, como a introdução de um novo produto *trend*, traduzir-se-á num aumento significativo das receitas e do crescimento do mesmo, visto que além dos consumidores de bebidas funcionais também serão atraídos consumidores que não são consumidores frequentes deste tipo de produtos.

4.5. Análise Competitiva

4.5.1. Análise Competitiva por Conceito

A análise competitiva tem como base um estudo de mercado realizado sobre a introdução deste novo produto, do qual podemos tirar algumas elações.

Todas as empresas, em qualquer que seja o sector, acabam por ter concorrência direta ou indireta. Contudo, o sector das bebidas relaxantes, que é um sector novo no mercado ainda sem muitos dados concretos, não apresenta diretamente nenhum concorrente, uma vez que não existe um produto que efetivamente vá de encontro às necessidades que as bebidas relaxantes satisfazem.

Tendo isto em consideração, existem alguns produtos que acabam indiretamente por fazer concorrência, é caso disso o chá, porque possui propriedades relaxantes, embora não possua uma concentração suficiente de modo a ter um efeito de foco nem duradouro. Além disso, o produto a introduzir no mercado é de grande facilidade de uso em comparação com o chá que requer uma preparação, bem como a nível da sua conveniência, pois não exige um especial cuidado no seu transporte e na sua forma de consumo. Em relação à sua comunicação e imagem, o chá traz consigo uma conotação de produto pouco *cool* e pouco atrativo para o público mais jovem.

Apesar disso, o chá é a segunda bebida mais consumida no mundo e as empresas que o comercializam são empresas com muita experiência no sector e com grande controlo nos mercados, embora as bebidas relaxantes não façam parte do leque de produtos destas empresas.

Existem também as bebidas energéticas, que ao contrário das bebidas relaxantes não possuem estas propriedades, apresentando as capacidades de induzir um estado de alerta e de foco. As bebidas energéticas podem ser consideradas concorrência indireta, pois mesmo não produzindo o mesmo efeito das bebidas relaxantes, podem ser consumidas em substituição destas em determinados momentos, o que acontece não pelo seu efeito mas pela sua conveniência. Em virtude dos factos mencionados, as bebidas relaxantes surgem com um conceito diferente do das bebidas energéticas, pois permitem atingir um estado “*zen*” e de foco, utilizando apenas produtos naturais sem os malefícios de estimulantes e conservantes.

Tendo isto em conta, é importante referir que as empresas de bebidas energéticas são bastante agressivas, com elevadas quotas de mercado e que tentam bloquear a entrada de novos produtos. Segundo Marketline (2014), no segmento das bebidas funcionais em Portugal, as bebidas energéticas contabilizam 64% do valor total de mercado.

4.5.2. Modelo das cinco forças de Porter

Ao analisar o segmento de mercado das bebidas funcionais em Portugal, consegue-se perceber de que forma as cinco forças competitivas de Michael Porter podem potenciar a indústria e influenciar a estratégia de negócio deste produto.

Tabela II

Análise das cinco Forças de Porter

Poder Negocial dos Clientes - Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Elevado número de clientes com elevada quota de mercado e de grandes dimensões <ul style="list-style-type: none"> Custos de mudança pouco elevados Elevado número de oferta Os clientes precisam de criar inventário para satisfazerem as necessidades dos seus próprios clientes
Poder Negocial dos Fornecedores – Moderado Baixo
<ul style="list-style-type: none"> Elevado número de fornecedores no mercado <ul style="list-style-type: none"> Reduzidos custos de mudança Ingredientes suscetíveis a variação de preços Existência de vários ingredientes substitutos
Ameaça da Entrada de Novos concorrentes (Barreiras à Entrada) – Moderado Alto
<ul style="list-style-type: none"> O mercado português é fragmentado o que encoraja novas entradas <ul style="list-style-type: none"> O mercado português exibe um crescimento lento Mercado português sujeito a novas tendências Facilidade de entrar no mercado como startup
Ameaça de Produtos Substitutos - Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Grande número de produtos que oferecem uma oferta similar embora em formas menos eficientes e convenientes <ul style="list-style-type: none"> Produtos com menor tempo de vida em prateleira e validade Produtos com conceitos semelhantes e pouco inovadores
Rivalidade entre empresas - Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Elevado número de empresas concorrentes no mercado <ul style="list-style-type: none"> Maior importância na inovação do produto Competição de preços Empresas de outros sectores de bebidas a exercerem atividade no sector das bebidas funcionais

Atratividade do sector - Moderado

Fonte: Marketline (2014).

4.5.3. Fatores Críticos de Sucesso

Ao analisar o estudo de mercado (Anexo III) presente no ponto seguinte e tendo em conta a informação adquirida através do mesmo e do estudo do mercado em causa, foi possível delinear os fatores críticos de sucesso para um negócio de bebidas relaxantes, sendo eles:

- Baixos custos na produção do produto;
- Conceito e produto inovador no mercado;
- Cadeia de distribuição bem definida e planeada;
- Preço competitivo em relação às outras bebidas funcionais;
- Imagem sedutora de forma a originar notoriedade nos consumidores e fidelizar os clientes;
- Plano de negócios bem definido com estratégias a longo prazo e que integre um planeamento estratégico, tático e operacional;

4.6. Estudo de Mercado

A finalidade de um estudo de mercado é conseguir testar ideias influenciando um determinado público-alvo. O estudo de mercado foi levado a cabo na forma de inquérito e foi lançado ao público em geral, de forma a saber o grau de aceitação do produto pelo público-alvo, a definição deste e os momentos de consumo do produto.

A amostra do inquérito é de 127 inquiridos e este encontra-se estruturado em três partes (Anexo III). Na primeira parte os potenciais consumidores são inquiridos sobre o conceito do produto “Qual a sua opinião sobre o produto?”, ao qual responderam 54 inquiridos “Interessante” e 30 “Muito Interessante” e os aspetos que os atraem no mesmo. Na segunda parte são inquiridos sobre os momentos preferenciais de consumo “Em que momentos preferia consumir o produto?”, ao qual 49 responderam “Momentos de Concentração”, 57 “Momentos de stress” e 19 “Momentos de felicidade”, as sensações transmitidas “Que sensação ou sensações acha que lhe transmitirá este produto?” ao qual 53 dos inquiridos responderam “Tranquilidade”, 38 “foco”, 47 “Bem-estar” e 29 “Confiança”, os locais de compra, os meios de interação com o produto e o preço do mesmo. Na última parte, são

endereçados os dados demográficos de maneira a determinar o público-alvo e suas especificações.

As respostas a este inquérito determinam a viabilidade deste projeto e produto, pois existe uma grande aceitação pelos potenciais consumidores.

4.7. Plano de Marketing

4.7.1. Segmentação

Através do estudo de mercado levado a cabo, consegue-se descobrir que potenciais consumidores existem e quais as suas diferentes necessidades. Para terem utilidade os segmentos têm de ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis e, por essa razão, foram elaboradas perguntas de forma a definir a segmentação, sendo esta a seguinte: idade, situação profissional, atitude para com o produto, por benefícios, por ocasiões, por estilo de vida e por nível de aceitação do produto. Em consequência dos fatores de segmentação e antes de se definir o público-alvo é necessário identificar o tipo de marketing associado, sendo este o marketing segmentado com orientação para o mercado-alvo, ou seja, são identificados diferentes segmentos de mercado homogêneos e oferece-se para cada um deles marketing mix dirigido às suas necessidades.

4.7.2. Targeting

Tendo em conta os critérios de segmentação é necessário escolher o público-alvo. Com a ajuda do inquérito elaborado (Anexo III), consegue-se chegar à conclusão que a faixa etária deste público se situa maioritariamente entre os 18 e os 60 anos (Anexo IV – Tabela I). Os potenciais consumidores são estudantes universitários e trabalhadores com elevados níveis de stress, que consideram o produto muito interessante e que o comprariam assim que saísse para o mercado (Anexo IV – Tabela II). São também indivíduos que se sentem atraídos pelos benefícios que o produto oferece e pelo facto de o poderem ingerir em momentos de stress e em momentos que requeiram um elevado nível de concentração (Anexo IV – Tabela III e Tabela IV). Este público-alvo estará abrangido por uma cobertura parcial do mercado com especialização no produto, ou seja, a empresa concentrar-se-á na comercialização de um só produto que satisfará as necessidades do público-alvo (Anexo VII – Tabela I).

4.7.3. Posicionamento

O posicionamento de um produto comporta duas dimensões, a identificação e a diferenciação e, para que o posicionamento tenha utilidade, as diferenças que o sustentam devem ser para o segmento-alvo importantes, distintas, superiores, comunicáveis, difíceis de imitar, de custo comportável e rentáveis.

Como este produto não tem concorrentes diretos, o seu posicionamento vai incidir nos benefícios importantes para os consumidores que foram definidos durante o estudo de mercado (Anexo III), sendo eles o seu conceito, o efeito do produto, o preço e a facilidade de uso. Este produto é único, pois tem um conceito inovador e uma comunicação que irá representar um produto *top of mind* que oferece ao consumidor sensações de bem-estar, de tranquilidade, de foco e confiança. Logo, oferece mais benefícios por um preço mais elevado que a sua concorrência indireta (Anexo VII – Tabela I).

4.7.4. Análise SWOT

4.7.4.1. SWOT Dinâmica

Através da Swot Dinâmica consegue-se delinear os alicerces da estratégia que se pretende executar para a empresa.

Tabela III
SWOT Dinâmica

	Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • Produto inovador; • Efeito e qualidade do Produto; • Produto irá dar a imagem ao sector – <i>First mover</i>; • Elevado nível de aceitação do conceito de produto; 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing na produção; • Produto ainda desconhecido para os investidores; • Elevada dependência de fornecedores;
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de apoio ao investimento e que beneficiam a criação e aceleração de startups; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas governamentais que dão apoio e financiamento a produtos inovadores; ➤ Produto será o 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aposta no I&D com ajuda de apoios governamentais e laboratórios universitários; ➤ Encontro com

<ul style="list-style-type: none"> • População portuguesa sofre de elevados níveis de stress; • Ausência de concorrentes diretos; • Espaço no mercado para penetração nos circuitos de distribuição 	<p>primeiro a combater o stress e a dar um estado de foco;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dado o elevado nível de aceitação conseguirá penetrar na grande distribuição; 	<p>potenciais investidores e parceiros comerciais através de iniciativas startup</p>
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise económica; • Sector com pouca expressão no mercado; • Colisão com os circuitos de distribuição de grandes empresas; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produto inovador levará os consumidores a repetirem a compra devido ao seu efeito e conceito; ➤ Produto irá dar o nome e notoriedade ao mercado, sendo o único produto na mente dos consumidores; ➤ Alto nível de aceitação permite entrar na grande distribuição devido à procura pelo produto; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Devido à crise económica a empresa é levada à contínua procura de fornecedores, diminuindo a dependência de fornecedores; ➤ Potencial do crescimento do sector faz com que se atraia investidores;

4.7.5. Marketing-Mix

4.7.5.1. Produto

O produto oferecido pela empresa será tangível e não duradouro, pois trata-se de uma bebida funcional.

Este produto apresenta-se como uma bebida com um conceito inovador, sendo por isso necessário educar o consumidor para o seu uso e efeito do mesmo. Com este produto os consumidores poderão aproveitar melhor o seu dia a dia, fazendo com que este seja uma parte intrínseca da sua rotina.

O conceito do produto foi aprovado pelos potenciais consumidores na resposta ao inquérito, no qual 89% achou o produto interessante (Anexo IV – Tabela V).

O produto tem na sua base de produção a utilização de um aminoácido chamado L-Theanine, responsável por aliviar o stress e induzir um estado de

relaxamento sem causar sonolência e aumentar os níveis de concentração e de foco. Na sua fase final, o produto será carbonatado com um sabor uniforme e único.

Este é um produto constituído pelos aminoácidos mais eficazes para que o seu desempenho corresponda e supere as expectativas que o cliente tem em relação ao mesmo. O efeito desejado é um atributo único deste produto, pois permite acabar com os sintomas de stress e induzir um estado de relaxamento e foco, o que é compreendido pelos potenciais consumidores no inquérito efetuado, onde tanto a alínea referente ao “efeito” como ao “conceito” são das respostas mais cotadas no momento em que se pergunta “Qual dos seguintes aspetos do produto o atraem?” (Anexo IV – Gráfico I).

Quanto ao *packaging*, o produto será comercializado numa lata slim de 250 ml com um design gráfico de imediata identificação, de forma a incitar o seu consumo e surgindo como uma marca produto identificadora da empresa, demonstrando, assim, o seu prestígio, confiança e qualidade (Anexo VII – Tabela I). A imagem do produto estará associada ao seu público-alvo, tendo em conta o seu posicionamento e relacionando-se com as respostas dadas quando se questiona: “Que imagem associa a este tipo de produto?”.

Neste contexto, foi possível observar-se que a maioria dos potenciais consumidores ter-se-ão identificado com a imagem “estudar” que representa 44,4% e a imagem “praia” 21,2% (Anexo IV – Tabela VI).

Em relação ao *labeling*, segundo a probeb (2016), é necessário a denominação do género alimentício, a listagem dos ingredientes, informação sobre alérgenos, a quantidade de determinados ingredientes, a validade, as condições especiais de conservação, o nome, um lote e a declaração nutricional.

4.7.5.2. Preço

O preço de um produto é muito importante na definição do produto em si. Sendo assim, os objetivos e estratégias do preço têm de estar diretamente relacionados com os objetivos e estratégias do marketing-mix, sem nunca descorar a sua segmentação e o seu posicionamento.

Para se definir o preço do produto é necessário ter em consideração os fatores internos (maximização do lucro a longo prazo, custo de produção, distribuição e relação com os outros elementos do marketing-mix) e externos (sensibilidade do preço por parte dos consumidores e perceção do consumidor da relação preço/valor).

O preço do produto em questão tem por base uma fixação de preço com base na procura, pois através do inquérito realizado conseguiu-se definir junto dos potenciais consumidores as intenções de compra e as expectativas em relação ao mesmo (Anexo III).

Tabela IV

Você compraria este produto por 1,95€

Resposta	%
Extremamente provável	20,65%
Provável	40,22%
Não sei	16,30%
Pouco provável	16,30%
Extremamente improvável	6,52%
Total	100%

Fonte: Qualtrics (2016)

Como o produto é bastante inovador e oferece benefícios para a saúde, a maior parte dos inquiridos é da opinião que o preço é justificável, embora existam alguns potenciais consumidores que acham que o preço é reduzido para um produto que traga tais benefícios.

Tendo em conta a estratégia de gestão do preço a adotar, passa por uma estratégia de desnatação devido a não possuir concorrentes diretos, podendo definir o preço para este sector de mercado inexplorado, pois o consumidor não tem elementos de comparação, graças aos seus elementos diferenciadores como o efeito, conceito e imagem do produto que são de grande atratividade e porque na inovação a procura é mais inelástica.

No que diz respeito à adaptação dos preços, é necessário ter em conta como serão praticados na venda à distribuição, e para isso é preciso ter em consideração o custo de produção e a margem de lucro que se espera obter. Dado isto, os descontos a efetuar passarão por desconto de quantidade no qual encomendas num volume superior a 1000 unidades e inferior a 5000 unidades usufruirão de 3% de desconto no total e encomendas superiores a 5000 unidades, 5%. É de notar que para aumentar os pagamentos a pronto é oferecido um desconto de 5% a encomendas pagas desta forma (Anexo VII – Tabela I).

4.7.5.3. Distribuição

Para delinear a estratégia de distribuição deste produto, é necessário conhecer o mercado e o consumidor de modo a estruturar o circuito de distribuição mais adequado. Para tal, é fundamental considerar os dados recolhidos no inquérito aos potenciais consumidores (Anexo IV – Tabela VII e Tabela VIII), no qual os inquiridos são questionados sobre “Onde gostaria de adquirir o produto?” a que responderam nos grandes retalhistas (59,57%), em cafés (58,51%), em lojas de conveniência (39,36%), em vending machines (32,98%) e em bares (30,85%). E quando se pergunta “Onde gostaria de consumir o produto?”, os potenciais consumidores preferem consumir o produto em casa (62,77%), em cafés (52,13%), no trabalho (55,32%), na universidade (47,87%) e em bares (27,66%), conseguindo-se, assim, depreender quais os canais em que o produto deve estar.

O produto tem de incidir no canal *On-Trade* (34,9%), dado que é o canal dentro do sector das bebidas funcionais que tem maior prospeção de vendas segundo Marketline (2014). É de notar que também se irá comercializar nos grandes retalhistas, nos retalhistas independentes, bem como nas lojas de conveniência. Embora existam inúmeros distribuidores dentro de cada um destes canais, é preciso levar em conta a segmentação, o posicionamento do produto e o facto de se tratar de um bem de escolha, ou seja, impõe uma distribuição seletiva dos canais seleccionados, pois cada canal tem atribuído a si uma conotação e uma imagem que tem de estar ligada à imagem do produto.

Em relação ao circuito de distribuição também se terá em conta os canais em que o produto irá estar disponível, pois no canal *on-trade* o circuito que oferece uma maior cobertura de mercado é o circuito de distribuição de dois níveis, visto que permite influenciar e fidelizar o público-alvo. Já com os grandes retalhistas e lojas de conveniência, o circuito que oferece um maior potencial de vendas é o circuito de um nível, porque permite interagir diretamente com as cadeias de super e hipermercados e assim introduzir imediatamente os produtos no ponto de venda, bem como exercer uma maior influência na promoção e merchandising nos pontos de venda.

A distribuição deste produto está inserida juntamente com a comunicação numa estratégia de duas fases, para que o produto numa primeira fase ganhe um destaque *Top of Mind* estando em locais que partilhem do mesmo conceito e só numa fase posterior seguir para a grande distribuição (Anexo VII – Tabela I).

4.7.5.4. Comunicação

A comunicação de uma estratégia de marketing é um aspeto fulcral para dar a conhecer o produto aos consumidores bem como para estabelecer uma ligação entre produto e o consumidor e associá-lo ao *lifestyle* que representa, criando assim notoriedade junto do mesmo.

A estratégia de comunicação tem por base a informação obtida no inquérito ao potencial consumidor (Anexo IV – Gráfico II e Gráfico III) e é uma estratégia maioritariamente Pull, ou seja, uma estratégia que tenha por base o consumidor final, fazendo com que este “faça pressão” sobre os retalhistas para o consumo deste produto.

Ações a desenvolver:

Publicidade

- Outdoors com vídeo espalhados inicialmente por Porto e Lisboa para criar *awareness*;
- Outdoors alusivos ao produto com hotspot de internet;
- Anúncio televisivo em canais especialistas de modo a atingir o público requerido;
- Introduzir o produto em videoclips e músicas criando Buzz em seu redor;
- Utilizar um slogan atrativo para captar a atenção dos consumidores (Anexo VII – Tabela I);

Relações Públicas

- Lançamento do produto na underdogs gallery com festa de inauguração e com convidados exclusivos. Apenas líderes de opinião, celebridades, bloggers e vloggers de modo a introduzir o produto a *trendsetters*;
- Enviar press kits a revistas da especialidade de forma a introduzir o produto à imprensa;
- Informar a imprensa através de press release do lançamento do produto;

Patrocínio

- Associar o produto à prática e competições de surf, paddle, mergulho, windsurf e kitesurf;
- Associar o produto a surf festivals e a festivais lifestyle (OUTJAZZ, foodtruck festival);

- Associar o produto a figuras públicas que melhor representam o *mindset* da empresa;

Força de Vendas

- Primeira fase:
 - Escolher sítios que se identificam com o estilo lifestyle do produto para o comercializar (Rooftops, bares com conceito sunset, bares *after work*, bares *trend* como “O Purista”);
 - Apostar na venda em faculdades e em centros comerciais, como o Amoreiras (espaço onde os trabalhadores de escritórios próximos vão almoçar), de forma a fidelizar, demonstrar, dar a experimentar e dar credibilidade à marca;
 - Vender o produto online no Amazon;
 - Procurar vender os produtos através de vending machines em escritórios e universidades;
 - Apostar na venda em lojas de conveniência;
 - Vender o produto em aeroportos e aviões, aproveitando o efeito relaxante e de foco do produto;
- Segunda fase:
 - Após o consumidor estar familiarizado com o produto e quando este faz pressão às cadeias de distribuição para o comercializarem é necessário reunir e negociar a venda dos produtos com grandes retalhistas e retalhistas independentes nos seus super e hipermercados;

Marketing direto

- Campanha no facebook e instagram no qual os consumidores tiram uma foto de um momento seu com o produto e a pessoa que obtiver a foto com maior visibilidade ganha uma viagem;
- Campanha de SEO para melhorar a visibilidade nos motores de busca normais e através de *keywords* sem pagar por cliques;

- Utilizar o CMS para se conseguir fazer alterações e trabalhar no website sem ser necessário o conhecimento de HTML;
- Usar uma estratégia de CRM para monitorizar e gerir os dados analíticos dos consumidores com o objetivo de delinear os seus perfis ficando assim a conhecer melhor o consumidor;
- Campanha de e-commerce para testar o produto no mercado internacional;

Promoção de venda

- Utilizar modelos promocionais para irem às faculdades, a bares e a centros comerciais para apresentar o produto ao consumidor;
- Videos no instagram institucional a demonstrar a maneira ideal de beber o produto;
- Apresentar o produto nas praias e na rua através de *flashmobs* e *pop-up concerts* que resultem em *buzz* através de hashtags e vídeos amadores nas redes sociais;
- Promover em salas de estudo, bibliotecas e em empresas através de vending machines personalizadas;
- Fazer experimentação do produto em super e hipermercados num ambiente que represente o efeito do produto;
- Utilizar a arte urbana para mandar a mensagem ao público de um produto *trend* (Vhils, Odeith);
- Numa primeira fase dar a conhecer o produto ao consumidor oferecendo-o em voos;

Merchandising

- Entregar lanternas personalizadas à entrada do campismo em festivais como o Meo Sudoeste e outros;
- Capas de telemóveis personalizadas com flash interior para *selfies*, mas apenas para telemóveis que tenham estatuto como o iphone;
- Bonés esteticamente atrativos e que façam referência à marca;
- Carregador portátil para telemóvel alusivo ao produto;

4.8. Plano Operacional

O “Teatro” das operações é o dia a dia da empresa e o “campo de batalha” onde são travados os mais importantes confrontos. As operações são onde as ideias se tornam algo mais, onde um simples conjunto de aminoácidos se torna num produto que redefine o mercado.

4.8.1. Plano de estruturação legal da Empresa










Este conceito de produto surge graças a uma necessidade encontrada ao analisar o quotidiano da população e tem como objetivo estratégico introduzir o produto no mercado português. Para tal acontecer, é necessário dar uns passos importantes nesse sentido, sendo eles os seguintes:

- ✓ Resposta positiva das Startups Lisboa em relação à proposta de incubação desta empresa;
- ✓ Atração de investimento e obtenção de financiamento para dar início à produção e ao plano de marketing;
- ✓ Registar a empresa no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), como sociedade por quotas;
- ✓ Patentear a fórmula e marca do produto como propriedade intelectual, de forma a proteger o produto de eventuais tentativas de imitação;
- ✓ Celebração de um contrato com o fornecedor responsável pela produção;
- ✓ Selo de qualidade por parte da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE).

4.8.2. Modelo de Negócio

O modelo de negócios é, segundo Osterwalder et al. (2014), uma ferramenta para descrever a forma como uma organização cria, produz e retém valor.

Figura II
Modelo Canvas

Key Partners  Font Salem; Laboratório Universidade; Companhias aéreas;	Key Activities  Promoção do produto; Marketing tradicional e digital; Força de vendas ativa e criativa; Key Resources  Produção do produto especializada; Recursos humanos; Matéria-prima de alta qualidade; Líderes de opinião	Value Propositions  Produto Inovador; Efeito do produto; Produto <i>lifestyle</i> que oferece estatuto a quem o consome; Oferece-se mais benefícios por um preço mais elevado que a concorrência indireta;	Customer Relationships  Força de venda seletiva; Estratégias de CRM, SEO e CMS; Associação da empresa a líderes de opinião; Contacto com os consumidores através de promotoras; <i>Buzz</i> em volta do produto; Channels  Grandes retalhistas; Vending machines; Lojas de conveniência; Bares; Universidades; Centros comerciais; TV; <i>Outdoors</i> ; Aeroportos; Website; Redes Sociais; <i>Word of mouth</i> ;	Customer Segments  Consumidores entre os 18 e os 60 anos; Estudantes universidades e trabalhadores com elevado nível de stress; Indivíduos que se sentem atraídos pelos benefícios e efeito do produto; Identificam-se com o conceito <i>Lifestyle</i> do produto;
Cost Structure  Investimento inicial; Produção; Gastos com o pessoal; I&D; Serviços externos; Comunicação		Revenue Streams  Resultados obtidos em função da venda de latas por mês, do preço por lata e do <i>buzz</i> em relação à imagem e ao conceito <i>lifestyle</i> do produto;		

4.8.3. Produção

Um dos fatores a ter em conta no plano operacional é a matéria-prima utilizada no produto e a produção do mesmo.

Para a sua produção é necessário ter acesso à matéria-prima de maior qualidade e uma parte fulcral deste produto assenta no uso do aminoácido L-Theanine, cuja fórmula molecular é C₇H₁₄N₂O₃ (Anexo V), que é extraído das folhas do chá verde e dá o efeito pretendido à bebida. Numa ótica de maximizar recursos e reduzir custos irá apostar-se na I&D, através de parcerias com laboratórios universitários, chegando à melhor forma de extrair o aminoácido.

Após a extração dos aminoácidos, estes são levados para a Font Salem, onde se prepara e produz o produto com as especificações e fórmula exata.

4.8.4. Gestão de inventário

Após estarem devidamente embalados, os produtos devem ser armazenados para estarem disponíveis para serem enviados para os pontos de venda. É necessário investir num armazém no qual se possa constituir inventário para dar

vazão às encomendas, tanto do canal *On-trade* como dos grandes retalhistas. Este armazém estará localizado perto da Font Salem, facilitando o seu transporte, bem como próximo da A1 (autoestrada principal) de forma a otimizar a distribuição. Será também de extrema importância, antes de começar a atividade comercial, ter um inventário com um grande número de produtos de modo a satisfazer todos os distribuidores e um sistema altamente eficiente que ajude na organização e expedição do produto.

4.8.5. Branding e comunicação

Para um produto com estas características inovadoras ter sucesso no mercado é necessário dar a conhecê-lo aos consumidores de forma a se tornar *Top of Mind*. Para tal acontecer torna-se imperativo apostar numa estratégia de comunicação diária que gere *buzz* entre os consumidores, oferecendo valor real aos mesmos e que estimule a sua compra, bem como estratégias de *branding* de forma a associar o produto ao conceito *Lifestyle*, a criar impacto entre os consumidores estabelecendo um séquito e a atuar como impulsão de mudança nos hábitos de consumo.

4.9. Equipa de Gestão

4.9.1. Plano de Pessoal

A introdução deste produto no mercado está a cargo de dois sócios que arquitetaram todo o desenvolvimento do produto bem como a sua gestão estratégica.

A equipa de gestão é constituída por um sócio que ficará a desempenhar as funções de CEO, que gere e garante a execução das tarefas bem como os planos estratégicos e financeiros. Faz também parte da equipa um funcionário que será responsável pela distribuição e força de vendas, um consultor com conhecimento do sector das bebidas funcionais e uma pessoa responsável pela gestão de conteúdo das redes sociais e *networking*.

A equipa também fará parceria com um laboratório com vista a desenvolver o produto de maior eficácia.

A fraqueza da equipa está na falta de um programador, de um designer e de um gestor financeiro.

4.9.2. Recrutamento e seleção

O recrutamento de funcionários tem na sua base uma estratégia agressiva, pois para ter acesso aos melhores profissionais é necessário fazer o que as grandes empresas não podem, ou seja, ir diretamente às faculdades sem ser em *open day* e contratar primeiro que as outras empresas.

4.9.3. Filosofia de gestão de equipa

O segredo para uma equipa motivada está na sua filosofia. Uma equipa tem de ser unida, com coragem para arriscar, ir mais além que a concorrência, ser persistente para conseguir ultrapassar as dificuldades e obstáculos e, acima de tudo, difundir o produto que tem no seu *core* um conceito de novo *lifestyle*.

Em relação à sua filosofia, esta consiste em ser um “pirata”, ou seja, ser diferente das outras empresas, conceber estratégias inovadoras para gerar *buzz*, chegar aos consumidores e destronar o “inimigo nº1”, a *Redbull*. Apesar de esta não ser um concorrente direto, é o número 1 do sector das bebidas funcionais e pode atuar como produto substituto, embora não ofereça os benefícios que este produto oferece.

4.10. Plano Financeiro

O plano financeiro de um projeto é um dos instrumentos mais importantes para explicar aos investidores os aspetos económicos e financeiros envolvidos para a execução do plano de negócios. O plano financeiro estabelece instruções para o crescimento da empresa nos primeiros seis anos de atividade que posteriormente tem uma continuação em perpetuidade. O plano consiste em estimar os *Free Cash Flows* e, de forma a isso acontecer, é necessário ter em consideração a Demonstração de Resultados, o Fundo de Maneio e o mapa de *Cash Flows*. É também de especial importância ter em conta o risco envolvido bem como o iva associado ao produto que será de 23%.

4.10.1. FSE, Gastos com Pessoal e Demonstração de Resultados

Os gastos associados aos FSE estão representados no Anexo VI - Tabela I, onde se encontram os gastos com serviços fundamentais para o desenvolvimento do produto e da sua estratégia de marketing.

Os gastos com o pessoal presentes no Anexo VI - Tabela II estão relacionados com as remunerações dos funcionários bem como as mais valias de cada um.

A demonstração de resultados apresenta os detalhes sobre os rendimentos e os gastos num determinado período de forma a chegar ao resultado líquido do período, ou seja, o lucro líquido da empresa depois de considerados os custos e impostos envolvidos. O acompanhamento desta evolução é observado no Anexo VI - Tabela IV.

4.10.2. Investimento Inicial e Fundo de Maneio

O investimento inicial tem em si agregados todos os custos e gastos para o lançamento e crescimento do produto numa fase inicial. O montante necessário para tal está na ordem dos 300.000€ e será financiado por investidores bem como por planos de financiamento disponíveis nas plataformas governamentais. Em relação ao retorno sobre investimento tem tendência a aumentar ao longo do tempo (Anexo VI - Tabela III), atingindo no último ano 29%.

O fundo de maneio ou margem de segurança tem a finalidade de garantir o equilíbrio financeiro. Este é necessário para uma empresa ter uma margem de segurança, pois permite provisionar os riscos associados a atrasos no recebimento de receitas e na antecipação do pagamento de despesas. O fundo de maneio necessário tem tendência a aumentar ao longo do tempo, sendo no primeiro ano 53.861€ e no sexto ano 127.147€. Tendo em conta o Anexo VI, a Tabela V permite examinar o investimento requerido em fundo de maneio por parte dos investidores.

4.10.3. Mapa de Cash Flows e Ponto Crítico

O mapa de *cash flows* é composto pelos meios libertos do projeto, pela variação do Fundo de Maneio bem como a variação do Capital Fixo de forma a determinar os *Free Cash Flow (FCF)*. Os FCF representam os valores para determinar a rentabilidade do projeto em causa (Anexo VI - Tabela VI), sendo os FCF em 2017 de 85.186€ e em 2022 de 2.032.875€.

Em relação ao ponto crítico, este representa qual o volume de negócios necessário para que não haja prejuízo. Ao observar a Tabela VII do Anexo VI podemos verificar que o ponto crítico no primeiro ano é de 153.032,30€.

Através do ponto crítico também se pode ter a noção do risco de um negócio, pois um negócio que apresente um ponto crítico maior, maior será o risco operacional do mesmo.

4.11. Calendarização

2016	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de Proposta de incubação; • Incubação pela Startup Lisboa; • Desenvolvimento do produto em laboratório; • Registar e constituir empresa no INPI; • Definir a imagem e o design do produto; • Patentear a fórmula e a marca do produto como propriedade intelectual.
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com potenciais investidores e obtenção de financiamento para dar início à produção e ao plano de marketing; • Celebrar um contrato com o fornecedor responsável pela produção; • Aluguer de armazém e escritório • Estabelecer parcerias com distribuidores e com empresas On-trade e Off-trade; • Inauguração da empresa e lançamento do produto em Lisboa e no Porto; • Começar com a 1ª fase da estratégia de marketing.
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Avançar com a 2ª fase da estratégia de marketing.

5. Conclusões

Através deste plano de negócios conseguiu-se determinar e definir a oportunidade de negócio em questão e a estratégia adequada. Foi possível observar que para lançar um novo produto é incontornável não ter um produto com elevada qualidade, assim como não utilizar uma comunicação alusiva ao consumidor.

O conceito que envolve o mesmo é algo de puramente inovador capaz de melhorar a qualidade de vida dos consumidores, apesar de implicar um investimento de capital por uma entidade externa.

As vantagens deste projeto prendem-se, principalmente, com a capacidade de revolucionar o mercado e a desfragmentação do mesmo. Uma vez que o mercado

em que se insere o produto é altamente fragmentado, com baixo nível de lealdade, leva a concluir que se um produto com características inovadoras ascender dentro do mesmo irá atrair para si bastantes consumidores. Sendo que, para além das vantagens acima referidas acrescenta ao consumidor a possibilidade de uma escolha mais saudável.

As decisões estratégicas e um plano de negócios bem elaborados permitem ajudar o desenvolvimento deste novo produto, pois possibilitam a sua fácil compreensão por investidores, tal como, no decorrer das atividades da empresa, seguir uma sequência de medidas de modo a dar a conhecer o produto ao grande público.

O projeto apresenta uma elevada rentabilidade, com um Val acumulado positivo bem como o seu retorno ao investimento.

As maiores debilidades do projeto assentam na necessidade de um investimento inicial elevado, bem como num desconhecimento inicial do produto por parte dos consumidores.

Perante este plano de negócios chega-se à conclusão que este projeto é exequível e bastante rentável, tendo reunido em si todos os factores exógenos para a sua aplicação.

6. Referências Bibliográficas

- ASAE. (2016). Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. Disponível em: <http://www.asae.pt/>. [Acesso em: 20/05/2016].
- Bergek, A., Jacobsson, S., & Sandén, B. A. (2008). “Legitimation” and “development of positive externalities”: two key processes in the formation phase of technological innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 575–592. <http://doi.org/10.1080/09537320802292768>
- Bilginer, Ö., & Erhun, F. (2015). Production and sales planning in capacitated new product introductions. *Production and Operations Management*, 24(1), 42–53. <http://doi.org/10.1111/poms.12225>
- Bork, S., Schoormans, J. P. L., Silvester, S., & Joore, P. (2015). How actors can influence the legitimation of new consumer product categories: A theoretical framework. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 38–50. <http://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.002>
- Chandy, R., & Tellis, G. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston. (Vol. 2006). <http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00502.x>
- Corrocher, N. & Guerzoni, M. (2015). Post-Entry Product Introduction: Who Explores New Niches? *Industry and Innovation*, 22 (1)(June), 18–36. <http://doi.org/10.1080/13662716.2015.1012907>
- Datamonitor (2009). *Relaxation Drinks Case Study* (Research Report No. CSCM0269). Disponível em: <https://era.library.ualberta.ca/files/fq977t769/CSCM0269.pdf>
- Dawid, H., Kopel, M., & Kort, P. M. (2013). New product introduction and capacity investment by incumbents: Effects of size on strategy. *European Journal of Operational Research*, 230(1), 133–142. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.04.002>
- Deloitte & Touche (2003). Writing an Effective Business Plan. *Deloitte & Touche, Fourth*, 1–69.
- Diário de Notícias (06/02/2016) – “TAP. Governo assume 50%, privados com 45%”. Disponível em: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/tap-governo-assume-50-privados-com-45-5018277.html>. [Acesso em: 14/05/2016].
- Económico (11/12/2015) – “Poder de compra em Portugal subiu em 2014”. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/poder-de-compra-em-portugal-subiu-em-2014_237219.html. [Acesso em: 18/05/2016].

- Haag, A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19–29 11p. <http://doi.org/10.3928/21650799-20121221-53>
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Disponível em: <http://utxa.ebilib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1635361>
- Hekkert, M. P., Suurs, R. A. A., Negro, S. O., Kuhlmann, S., & Smits, R. E. H. M. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(4), 413–432. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.03.002>
- Ho, T.-H., Savin, S., & Terwiesch, C. (2002). Managing Demand and Sales Dynamics in New Product Diffusion Under Supply Constraint. *Management Science*, 48(March 2015), 187–206. <http://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.187.257>
- Hortelão, R. (2016, junho 02). Os sinais negativos da economia e a alternativa. *Revista Sábado*, 631, 6.
- IAPMEI (2014). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Guia para um Projecto de Sucesso*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt>
- INE. (2016). Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE [Acesso em: 20/05/2016].
- INPI. (2016). Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Disponível em: <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=88>. [Acesso em: 20/05/2016].
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 53–78. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>
- Kumar, S., & Swaminathan, J. M. (2003). Diffusion of Innovations Under Supply Constraints. *Operations Research*, 51(6), 866–879. <http://doi.org/10.1287/opre.51.6.866.24918>
- Levi, M., Sacks, a., & Tyler, T. (2009). Conceptualizing Legitimacy, Measuring Legitimizing Beliefs. *American Behavioral Scientist*, 53(3), 354–375. <http://doi.org/10.1177/0002764209338797>
- Mancuso, J. R. (1969). Why Not Create Opinion Leaders for New Product Introductions? *Journal of Marketing*, 33(3), 20–25. <http://doi.org/10.2307/1248476>
- Marketline. (2011). *Functional Drinks in Portugal* (Research Report No. 0178-2285). Disponível em: http://www.researchandmarkets.com/reports/651308/functional_drinks_in_portugal.pdf
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

- Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2001). Sources of industrial leadership: Studies of seven industries. *Research Policy*, 30(8), 1350–1352. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00154-2](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00154-2)
- News Farma (18/02/2013) – “Ansiedade afeta cerca de 16,5% da população portuguesa com inúmeras formas de manifestação”. Disponível em: <http://www.newsfarma.pt/artigos/34-ansiedade-afeta-cerca-de-16,5-da-popula%C3%A7%C3%A3o-portuguesa-com-in%C3%BAmeras-formas-de-manifesta%C3%A7%C3%A3o.html>. [Acesso em: 30/05/2016].
- Observador (20/10/2015) – “Portugal está na vanguarda da tecnologia digital europeia”. Disponível em: <http://observador.pt/2015/10/20/gunther-oettinger-portugal-esta-na-vanguarda-da-tecnologia-digital-europeia/>. [Acesso em: 30/05/2016].
- Observador (08/03/2016) – “Governo lança Startup Portugal”. Disponível em: <http://observador.pt/2016/03/08/governo-lanca-startup-portugal-preciso-dar-oportunidade-as-ideias/>. [Acesso em: 30/05/2016].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Criar Propostas de Valor*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- PORDATA. (2016). Base de Dados de Portugal Contemporâneo. Disponível em: <http://www.pordata.pt/> [Acesso em: 20/05/2016].
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. *Strategic Management*. <http://doi.org/10.1108/eb054287>
- Probeb – Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes não Alcoólicas (2016). Disponível em: <http://probeb.pt/conteudo/Embalagem/-/64>. [Acesso em: 20/05/2016].
- Público (01/01/2016) – “Aumento do salário mínimo para 530 euros publicado em Diário da República”. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/aumento-do-salario-minimo-para-530-euros-publicado-em-diario-da-republica-1718895>. [Acesso em: 18/05/2016].
- Shepherd, D. a., & Zacharakis, A. (2003). A new venture’s cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 148–167. <http://doi.org/10.1111/1540-627X.00073>
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287–296. <http://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing. *Law and Society Review*, 37(3), 513–548+512. <http://doi.org/10.1111/1540-5893.3703002>

- Tabuchi, T. (1994). Two-stage two-dimensional spatial competition between two firms. *Regional Science and Urban Economics*, 24(2), 207–227. [http://doi.org/10.1016/0166-0462\(93\)02031-W](http://doi.org/10.1016/0166-0462(93)02031-W)
- Valkeapää, A., & Karppinen, H. (2013). Citizens' view of legitimacy in the context of Finnish forest policy. *Forest Policy and Economics*, 28, 52–59. <http://doi.org/10.1016/j.forpol.2013.01.004>
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00033-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00033-3)
- Vuong, Q. V., Bowyer, M. C., & Roach, P. D. (2011). L-Theanine: Properties, synthesis and isolation from tea. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 91(11), 1931–1939. <http://doi.org/10.1002/jsfa.4373>
- Walker, H. A. (2004). Beyond Power and Domination: Legitimacy and Formal Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. [http://doi.org/10.1016/S0733-558X\(04\)22008-0](http://doi.org/10.1016/S0733-558X(04)22008-0)
- Wu, J., & Wu, Z. (2015). Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. *Industrial Marketing Management*, 46, 183–192. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.016>
- Zelditch, M., & Walker, H. A. (2003). The Legitimacy of Regimes. *Advances in Group Processes*. [http://doi.org/10.1016/S0882-6145\(03\)20008-4](http://doi.org/10.1016/S0882-6145(03)20008-4)

Anexos

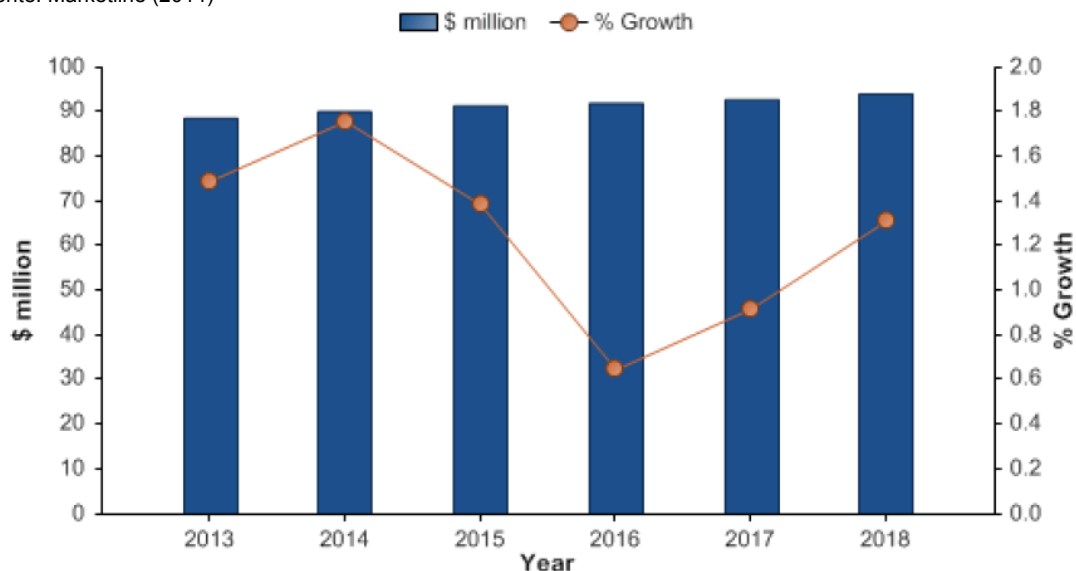
Anexo I

Previsão do valor de mercado das bebidas funcionais

Year	\$ million	€ million	% Growth
2013	88.6	66.7	1.5%
2014	90.1	67.9	1.8%
2015	91.4	68.9	1.4%
2016	92.0	69.3	0.6%
2017	92.8	69.9	0.9%
2018	94.1	70.9	1.3%

CAGR: 2013–18	1.2%
---------------	------

Fonte: Marketline (2014)



Fonte: Marketline (2014)

Anexo II

Market share das bebidas funcionais em Portugal

Company	% Share
Red Bull GmbH	13.9%
The Coca-Cola Company	5.9%
Otsuka Holdings Co., Ltd.	5.1%
XL Energy Drink Corp.	1.1%
Other	73.9%
Total	100%

Fonte: Marketline (2014)

Anexo III

Inquérito- Lançamento do Produto

O presente questionário surge no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado, no ISEG. Tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios na área das bebidas funcionais para lançar um novo produto no mercado.

Q1 Qual a sua opinião sobre este produto?

- ☐ Muito Interessante (1)
- ☐ Interessante (2)
- ☐ Pouco Interessante (3)
- ☐ Nada Interessante (4)

Q2 De 1 a 5 quanto lhe iria agradar o produto? (Sendo que 1 não agrada e 5 agrada bastante)



Q3 Qual ou quais dos seguintes aspetos do produto o atraem?

- ☐ Conceito (1)
- ☐ Simplicidade (2)
- ☐ Facilidade de uso (3)
- ☐ Efeito (4)
- ☐ Preço (5)
- ☐ Atrativo (6)
- ☐ Está na Moda (7)
- ☐ Outro (8) _____

Q4 Em que momentos preferia consumir o produto?

- ☐ Momentos de stress (1)
- ☐ Momentos de felicidade (2)
- ☐ Momentos de tristeza (3)
- ☐ Momentos de concentração (4)
- ☐ Outro (5) _____

Q5 Que imagem associa a este tipo de produto?

☐ surf



☐ festa



☐ praia



☐ sucesso



☐ a estudar



Q6 Que sensação ou sensações acha que lhe transmitirá este produto?

- ☐ Tranquilidade (1)
- ☐ Foco (2)
- ☐ Euforia (3)
- ☐ Confiança (4)
- ☐ Bem-estar (5)
- ☐ Felicidade (6)
- ☐ Outro (7) _____

Q7 Se tivesse oportunidade quantas vezes utilizaria este produto?

- ☐ Nunca (1)
- ☐ Menos de 1 vez por mês (2)
- ☐ De 1 a 2 vezes por mês (3)
- ☐ 1 vez por semana (4)
- ☐ 2 a 3 vezes por semana (5)
- ☐ Todos os dias (6)
- ☐ Sempre que sentisse necessidade (7)

Q8 1- De 0 a 10 qual o seu nível de stress no seu dia a dia?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Q9 Onde gostaria de poder adquirir este produto?

- ☐ Loja de conveniência (1)
- ☐ Grandes retalhistas (2)
- ☐ Vending machines (3)
- ☐ Cafés (4)
- ☐ Bares (5)
- ☐ Internet (6)
- ☐ Outro (7) _____

Q10 Onde gostaria de consumir o produto?

- ☐ Cafés (1)
- ☐ Bares (2)
- ☐ Discotecas (3)
- ☐ Trabalho (4)
- ☐ Escola (5)
- ☐ Universidade (6)
- ☐ Casa (7)
- ☐ Restaurantes (8)
- ☐ Ginásios (9)
- ☐ Festivais/Concertos (10)
- ☐ Outro (11) _____

Q11 Através de que meios preferia receber informações sobre este produto?

- ☐ TV (1)
- ☐ Rádio (2)
- ☐ Folheto (3)
- ☐ Redes sociais (4)
- ☐ Painéis Publicitários (5)
- ☐ Promotores (6)
- ☐ Artigos de jornal/revista (7)
- ☐ E-mail (8)
- ☐ Outro (9) _____

Q12 Através de que meios gostaria de interagir com o produto?

- ☐ Facebook (1)
- ☐ Instagram (2)
- ☐ Twitter (3)
- ☐ E-mail (4)
- ☐ Presencialmente com os promotores (5)
- ☐ Outro (6) _____

Q13 Caso não tenha achado o produto interessante, diga qual ou quais as razões porque o produto não o atrai?

- ☐ Não preciso dele (1)
- ☐ É entediante (2)
- ☐ É complicado (3)
- ☐ Preço excessivo (4)
- ☐ É inútil (5)
- ☐ Outro (6) _____

Q14 Partindo do princípio que o preço do produto o satisfaz, comprá-lo-ia?

- ☐ Sim, assim que chegasse ao mercado (1)
- ☐ Sim, porém deixaria passar algum tempo (2)
- ☐ Sim, quando estivesse na moda (3)
- ☐ Talvez (4)
- ☐ Não, não creio que o compraria. Porquê? (5) _____
- ☐ Não, não o compraria. Porquê? (6) _____

Q15 Você compraria este produto por 1,95€?

	Extremamente provável (1)	Provável (2)	Não sei (3)	Pouco provável (4)	Extremamente improvável (5)
Preço (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 Sexo

- ☐ Masculino (1)
- ☐ Feminino (2)

Q17 Idade

- ☐ Menor de 18 anos (1)
- ☐ De 18 a 25 anos (2)
- ☐ De 26 a 30 anos (3)
- ☐ De 31 a 45 anos (4)
- ☐ De 45 a 60 anos (5)
- ☐ Mais de 60 anos (6)

Q18 Situação profissional

- ☐ Estudante (1)
- ☐ Desempregado (2)
- ☐ Trabalhador estudante (3)
- ☐ Trabalhador por conta própria (4)
- ☐ Trabalhador por conta de outrem (5)
- ☐ Reformado (6)

Q19 Habilitações literárias

- ☐ 9ºano (1)
- ☐ 12ºAno (2)
- ☐ Licenciatura (3)
- ☐ Mestrado (4)
- ☐ Doutoramento (5)

Q20 Rendimento individual mensal líquido

- ☐ Sem rendimento (1)
- ☐ Menos que 500€ (2)
- ☐ 500€ a 1000€ (3)
- ☐ 1001€ a 1500€ (4)
- ☐ 1501€ a 2000€ (5)
- ☐ 2001€ a 2500€ (6)
- ☐ Mais de 2500€ (7)
- ☐ Prefiro não responder (8)

Anexo IV
Tabela I – Idade

Resposta	%	Contagem
Menor que 18 anos	2.20%	2
De 18 a 25 anos	53.85%	49
De 26 a 30 anos	6.59%	6
De 31 a 45 anos	7.69%	7
De 45 a 60 anos	23.08%	21
Mais de 60 anos	6.59%	6
Total	100%	91

Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela II – Situação Profissional/Interesse no produto

Qual a sua opinião sobre este produto?						
Situação Profissional		Muito interessante	Interessante	Pouco interessante	Nada interessante	Total
	Estudante	12	28	3	1	44
	Desempregado	0	1	0	0	1
	Trabalhador estudante	2	3	0	0	5
	Trabalhador por conta própria	6	2	0	0	8
	Trabalhador por conta de outrem	9	16	3	0	28
	Reformado	1	4	0	0	5
	Total	30	54	6	1	91

Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela III – Em que momentos preferia consumir o produto

Resposta	%	Contagem
Momentos de stress	62.75%	64
Momentos de felicidade	18.63%	19
Momentos de tristeza	6.86%	7
Momentos de concentração	51.96%	53
Outro	6.86%	7
Total	100%	102

Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela IV – Que sensação ou sensações acha que lhe transmitirá este produto?

Resposta	%	Contagem
Tranquilidade	55.56%	55
Foco	40.40%	40
Euforia	8.08%	8
Confiança	31.31%	31
Bem-estar	50.51%	50
Felicidade	11.11%	11
Outro	4.04%	4
Total	100%	99

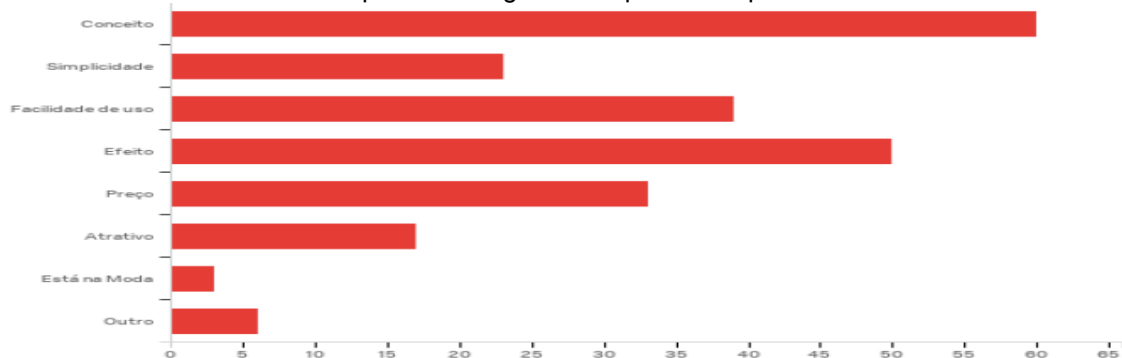
Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela V – Qual a sua opinião sobre este produto?

Resposta	%	Contagem
Muito Interessante	30.00%	33
Interessante	59.09%	65
Pouco Interessante	8.18%	9
Nada Interessante	2.73%	3
Total	100%	110

Fonte: Qualtrics (2016)

Gráfico I – Qual ou quais dos seguintes aspectos do produto o atraem?



Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela VI – Que imagem associa a este tipo de produto?

Resposta	%	Contagem
Surf	10,10%	10
Festa	10,10%	10
Praia	21,21%	21
Sucesso	14,14%	14
A estudar	44,44%	44
Total	100%	99

Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela VII – Onde gostaria de poder adquirir este produto?

Resposta	%	Contagem
Loja de conveniência	39.36%	37
Grandes retalhistas	59.57%	56
Vending machines	32.98%	31
Cafés	58.51%	55
Bares	30.85%	29
Internet	11.70%	11
Outro	4.26%	4
Total	100%	94

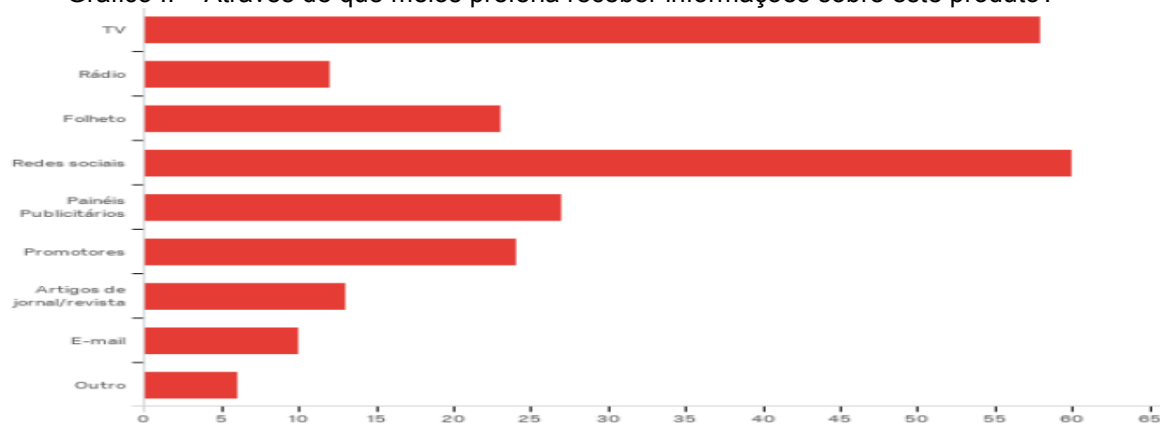
Fonte: Qualtrics (2016)

Tabela VIII – Onde gostaria de consumir o produto?

Resposta	%	Contagem
Cafés	52,13%	49
Bares	27,66%	26
Discotecas	15,96%	15
Trabalho	55,32%	52
Escola	19,15%	18
Universidade	47,87%	45
Casa	62,77%	59
Restaurantes	14,89%	14
Ginásios	19,15%	18
Festivais/Concertos	15,96%	15
Outro	2,13%	2
Total	100%	94

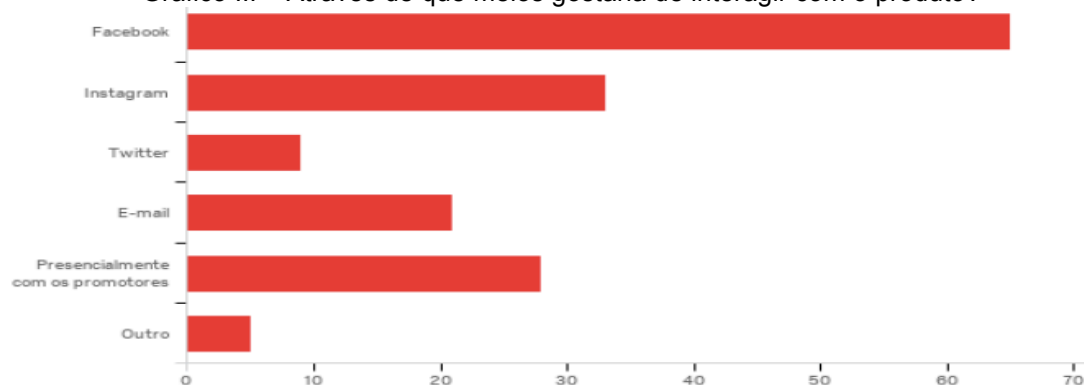
Fonte: Qualtrics (2016)

Gráfico II – Através de que meios preferia receber informações sobre este produto?



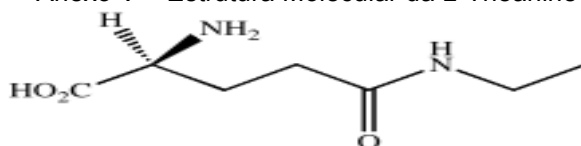
Fonte: Qualtrics (2016)

Gráfico III – Através de que meios gostaria de interagir com o produto?



Fonte: Qualtrics (2016)

Anexo V – Estrutura Molecular da L-Theanine



Fonte: Vuong, Bowyer & Roach (2011)

Anexo VI – Plano Financeiro
Tabela I - FSE

	Valor Mensal
Subcontratos	800
Trabalhos especializados	550
Publicidade	5500
Honorários	200
Comissões	100
Material de escritório	100
Artigos para oferta	300
Electricidade	100
Água	20
Transportes de pessoal	100
Rendas e alugueres	2350
Comunicação	1500
Software CRM	80
Despesas de representação	200
Limpeza, higiene e conforto	535

Tabela II – Gastos com Pessoal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Órgãos Sociais	2 500	16 968	17 138	17 309	17 482	17 657
Pessoal	6 250	53 732	22 725	89 430	100 522	111 827
Encargos sobre remunerações	2 078	16 791	22 725	25 351	28 026	30 752
Total Gastos com o Pessoal	10 828	87 491	118 411	132 090	146 030	160 236

Tabela III – Return On Investment (ROI)

Indicador económico-financeiro	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROI	28%	17%	21%	25%	28%	29%

Tabela IV – Demonstração de Resultados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	585 000	1 170 000	1 872 000	2 808 000	4 500 608	6 739 200
CMVMC	300 000	600 000	960 000	1 440 000	2 304 000	3 456 000
Fornecimento e serviços externos	62 905	152 204	155 553	159 442	163 747	168 332
Gastos com o Pessoal	10 828	87 491	118 411	132 090	146 030	160 236
EBITDA	211 267	330 304	638 036	1 076 469	1 886 831	2 954 632
Gastos/reversões de depreciação e amortizações	1 190	7 177	11 622	16 143	19 439	25 891
EBIT	210 077	323 128	626 415	1 060 326	1 867 393	2 928 742

Resultado Antes de Imposto	210 077	323 128	626 415	1 060 326	1 867 393	2 928 742
Imposto sobre o rendimento do período	52 519	80 782	156 604	265 081	466 848	732 185
Resultado Líquido do Período	157 557	242 346	469 811	795 244	1 400 544	2 196 556

Tabela V – Fundo de Maneio

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Cientes	59 963	119 925	191 880	287 820	461 312	690 768
Inventários						
Estado						
*						
TOTAL	109 963	169 925	241 880	337 820	511 312	740 768
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	34 387	71 457	105 686	151 268	233 051	341 982
Estado	21 714	43 065	72 410	110 734	180 186	271 639
*						
TOTAL	56 101	114 522	178 096	262 002	413 237	613 621
Fundo Maneio Necessário	53 861	55 403	63 784	75 818	98 075	127 147
Investimento em Fundo de Maneio	53 861	1 542	8 381	12 034	22 257	29 072

Tabela VI – Mapa de Cash flows


	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais	157 557	242 346	469 811	795 244	1 400 544	2 196 556
Depreciações e amortizações	1 190	7 177	11 622	16 143	19 439	25 891
Provisões do exercício						
	158 748	249 522	481 433	811 387	1 419 983	2 222 447
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-53 861	-1 542	-8 381	-12 034	-22 257	-29 072
Cash Flow de Exploração	104 886	247 981	473 052	799 353	1 397 726	2 193 375
Invest./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-19 700	-35 200	-36 200	-38 200	-38 200	-160 500
Free Cash Flow	85 186	212 781	436 852	761 153	1 359 526	2 032 875
Cash Flow acumulado	85 186	297 967	734 819	1 495 972	2 855 498	4 888 373

Tabela VII – Ponto crítico

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	585 000	1 170 000	1 872 000	2 808 000	4 500 608	6 739 200
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	300 000	600 000	960 000	1 440 000	2 304 000	3 456 000
FSE Variáveis	500	1 224	1 250,93	1 282,20	1 316,82	1 353,69
Margem Bruta de Contribuição	284 500	568 776	910 749,07	1 366 717,80	2 195 291,18	3 281 846,31
Ponto Crítico	153 032,30	505 310,58	584 435,18	629 500,29	672 231,07	725 092,76

Anexo VII – BI do Produto

Tabela I

 <p>Slogan Cool Off to feel free!</p>	<p>Nome do produto</p> <p>Cool Off</p>	<p>Missão/Visão/Valores</p> <p>Missão - Melhorar o dia a dia da população mundial, imbuindo-a de inspiração para a procura da sua felicidade.</p> <p>Visão - Para que as pessoas deixem de se limitar apenas a existir e comecem a aproveitar verdadeiramente a vida.</p> <p>Valores - Inspiração; Paixão; Felicidade; Bem-estar; Concentração.</p>
<p>Targeting</p> <p>Indivíduos dos 18 aos 60 anos.</p> <p>Estudantes universitários e trabalhadores com um elevado nível de stress, que se sentem atraídos pelos benefícios do produto e pelos momentos de consumo associados.</p>	<p>Posicionamento</p> <p>Produto único com conceito e efeito inovador e uma comunicação de um produto <i>Top of Mind</i> que oferece ao consumidor sensações.</p> <p>Oferece mais benefícios por um preço mais elevado que a concorrência indireta.</p>	<p>Produto</p> <p>Bebida relaxante de conceito inovador. O efeito é um atributo único neste produto. Produto tem na sua constituição o aminoácido L-Theanine.</p> <p>O <i>packaging</i> é constituído por uma lata slim 250 ml com um design branco baço, com padrões pretos e com um <i>lettering modern vintage</i>.</p> <p>O rótulo é organizado de acordo com as normas Probeb.</p>
<p>Preço</p> <p>Fixação de preço baseado na procura.</p> <p>Tem por base uma estratégia de desnatação.</p> <p>Adaptação de preços baseado no desconto de quantidade e a pronto pagamento.</p>	<p>Distribuição</p> <p>Incide no canal <i>On-trade</i>, grandes retalhistas, retalhistas independentes e lojas de conveniência.</p> <p>Distribuição seletiva dos canais selecionados.</p> <p>Circuito <i>On-trade</i> distribuição de dois níveis</p> <p>Circuito grande retalhistas distribuição de um nível.</p>	<p>Comunicação</p> <p>Comunicação dividida em 2 fases.</p> <p>Estratégia <i>Pull</i></p> <p>Ações a desenvolver nos campos da:</p> <p>Publicidade;</p> <p>Relações Públicas;</p> <p>Patrocínio;</p> <p>Força de Vendas;</p> <p>Marketing direto;</p> <p>Promoção de venda;</p> <p>Merchandising.</p>